

Toim. Tuula Hohenthal



## TYÖELÄMÄKUMPPANUUTTA RAKENTAMASSA

Stepit - Kolme askelmaa yhteisölliseen  
työelämäkumppanuuteen

## **TYÖELÄMÄKUMPPANUUTTA RAKENTAMASSA**

Stepit - Kolme askelmaa yhteisölliseen työelämäkumppanuuteen

Toim. Tuula Hohenthal

## ESIPUHE

Stepit - Kolme askelmaa yhteisölliseen työelämäkumppanuuteen on ollut noin kolmen vuoden mittainen ESR-projekti. Projektin keskeisenä tavoitteena on ollut kehittää toimintamalli, jonka avulla korkeakoulut voivat tehokkaasti hyödyntää alumneja työelämäyhteistyössään. Alumnit ovat korkeakoulujen entisiä opiskelijoita, valmistuneita ja työelämään siirtyneitä. Vaikka korkeakoulujen alumnitoiminta on yhä yleisempää, alumnit työelämäyhteistyökumppaneina ovat monissa korkeakouluissa vielä hyödyntämätön voimavara.

Projektin tavoitetta on toteutettu kolmen askeleen avulla (KUVA 1). Ensimmäisessä askeleessa on luotu edellytyksiä alumnitoiminnalle korkeakoulussa. Tämä on tarkoittanut korkeakoulujohdon sitouttamista alumnitoiminnan edistämiseen ja liittämään alumnitoiminta osaksi korkeakoulun työelämäyhteistyön strategiaa. Kirjan ensimmäinen luku kertoo, kuinka tässä on onnistuttu, sekä pureutuu siihen, kuinka työelämäyhteistyö näkyy ammattikorkeakoulun strategioissa ja johdon näkemyksissä. Korkeakouluhenkilöstöä on myös valmennettu työelämäkumppanuus- ja työelämäyhteistyöosaamisen kehittämiseen. Kirjan toinen luku kuvaa askelmia, joiden avulla edetään kohti työelämäkumppanuutta.



KUVA 1. Stepit - projektikonaisuus

Stepit-projektin toisessa askelmassa on luotu työväline alumni- ja korkeakoulun välisen yhteistyön foorumiksi sekä kehitetty toimintamallia alumnien hyödyntämiseen työelämäkumppanina ja sparrattu korkeakouluja toiminnan kehittämiseen. Kirjan kolmas luku kertoo alumnitoiminnan edellytyksistä, alumnitoiminnasta korkeakouluille koituvista hyödyistä sekä alumnien sitouttamisen keinoista alumnitoimintaan. Alumnien ja korkeakoulujen yhteistyön foorumista, alumniportaalista, kerrotaan myös hieman tässä yhteydessä

**JULKAISIJA:**  
Centria ammattikorkeakoulu  
Centria yrkeshögskola  
Talonpojankatu 2, 67100 Kokkola

Taitto: Arja Haikola

**C: CENTRIA TUTKIMUS JA KEHITYS - CENTRIA FORSKNING OCH UTVECKLING**

ISBN 978-952-6602-37-0 (nid.)  
ISBN 978-952-6602-38-7 (PDF)

ISSN 1459-8949

sekä kirjan viimeisessä luvussa.

Stepit-projektin kolmannessa askelmassa on luotu korkeakouluille konsepteja, joiden avulla ne voivat alumneja työelämäyhteistyössään hyödyntää (kirjan viimeinen luku) sekä luotu ja pilotoitu toimintamallia, jossa alumnit ovat keskeisessä roolissa ammattikorkeakouluopintojen sisältöjen ja menetelmien suunnittelussa (luku neljä).

Projekti on luonut ja pilotoinut ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyön toimintamalleja, joissa alumneilla on keskeinen rooli ja näistä kokemuksista ja opitusta tämä kirja kertoo. Projektin kokemuksista on hyötyä, kun korkeakoulut suunnittelevat heidän toiminta-alueelleen soveltuvia alumnitoiminnan muotoja sekä kehittävät työelämäkumppanuuksiaan. Artikkelien kirjoittajat ovat Stepit-projektin eri osaprojektien keskeisiä toimijoita. Suuret kiitokset heille kaikille aktiivisuudesta projektin toteuttamisessa sekä tämän julkaisun tekstien tuottamisesta ja kokemusten jakamisesta lukijoiden hyödynnettäväksi.

Stepit - Kolme askelmaa yhteisölliseen työelämäkumppanuuteen on ollut valtakunnallinen Manner-Suomen ESR-ohjelman toimintalinjaan kolme kuulunut projekti. Rahoituksen projektille on myöntänyt Pirkanmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus.

Projektin koordinaattorina on toiminut Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu (1.8. alkaen Centria ammattikorkeakoulu) ja osaprojektien toteuttajina Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun lisäksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Rovaniemen ammattikorkeakoulu sekä Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry. Keskeisinä toimijoina ovat olleet mukana myös ARENE ry, Lahden ammattikorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu, Metropolian alumnit ry, Oulun seudun ammattikorkeakoulun alumnit ry, Saimaan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tradenomiliitto sekä Vaasan yliopisto.

Kokkolassa heinäkuun 5. päivänä 2012  
Tuula Hohenthal  
projektipäällikkö

## SISÄLLYS

1. AMMATTIKORKEAKOULUJEN TYÖELÄMÄYHTEYDET STRATEGIATASOLLA JA JOHDON NÄKEMYKSET.....	6
2. TYÖELÄMÄKUMPPANUUDEN ASKELMAT - OPETTAJAN OSAAMISTA KEHITTÄMÄSSÄ.....	33
3. ALUMNITOIMINTA OSAKSI KORKEAKOULUJEN TYÖELÄMÄKUMPPANUUTTA.....	37
4. KOULUTUKSEN MUUTOSPROSESSI - MITEN ALUMNIT MUKANA OPETUSSUUNNITELMATYÖSSÄ.....	46
5. PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN -OSAPROJEKTIN ETENEMINEN JA PALVELUKONSEPTI.....	52
KIRJOITTAJAT.....	72

# 1. AMMATTIKORKEAKOULUJEN TYÖELÄMÄYHTEYDET STRATEGIATASOLLA JA JOHDON NÄKEMYKSET

Kirsi Hyttinen, Tuula Hohenthal, Tiina Gäddnäs

## 1.1 Johdanto

Artikkeli ammattikorkeakoulujen työelämäyhteydet strategiatasolla ja johdon näkemykset pohjautuu Kirsi Hyttisen vuoden 2011 pro gradu tutkielmaan. Tutkielma on tehty Stepit-projektin tilauksesta pohjaksi Stepit Asiakas -osa-projektin ammattikorkeakoulujen johdolle suunnattujen pyöreän pöydän dialogien sisältöihin. Tutkielmassa on selvitetty ammattikorkeakoulujen kirjallisiin strategioihin ja johtohenkilöiden haastatteluihin pohjautuen, kuinka ammattikorkeakoulujen strategioissa näkyy työelämäyhteydet sekä kuinka ammattikorkeakoulujen johto työelämäyhteistyön näkee.

Kirsi Hyttisen pro gradu tutkielman raporttia on täydennetty Tuula Hohenthalin toimesta myös uudemmallalla lähdekirjallisuudella ja selvitysten tuloksilla, jotka vahvistavat aiempia tutkimustuloksia. Joitakin viitekehysten osioita on laajennettu alkuperäiseen tutkielmaan nähden ja esimerkiksi ammattikorkeakoulujen tuloksellisuuden arvioinnista ei pro gradu tutkielmassa ollut. Kaikkiaan viitekehys on tässä artikkelissa kuitenkin huomattavasti suppeampi kuin pro gradu tutkielmassa.

Artikkeli etenee ammattikorkeakoulun tehtävän ja työelämäyhteistyön muotojen tarkastelusta ammattikorkeakoulujen strategiatyöskentelyn ja johdon toiminnan tarkasteluun. Seuraavaksi on tutkimusasetelman esittely, tutkimuksen kuvaaminen, tulokset ja tulosten pohdintaosuus, jotka siis ovat Hyttisen pro gradu tutkielman mukaisia. Viimeinen kappale on otsikoitu Työelämä korkeakoulun asiakkaana ja siinä liitetään yhteen tämän tutkielman ja Stepit Asiakas -osaprojektin tuloksia. Artikkelin viimeinen kappale on Stepit-projektin projektipäällikön Tuula Hohenthalin johtopäätöksiä. Projektin aiempi projektipäällikkö, Tiina Gäddnäs, on ollut mukana artikkelin työstämisessä Asiakas -osaprojektin alkuvaiheista asti. Tutkielman tuloksia ja artikkelin sisältöä on käsitelty osaprojektin koulutustilaisuuksissa projektin toteuttamisen aikana.

## 1.2 Ammattikorkeakoulun tehtävä

Ammattikorkeakoulujen syntymisen myötä suomalainen korkeakoulutus on järjestäytynyt duaalimallin mukaan. Korkeakoulutuksen duaalijärjestelmä jakautuu kahdelle sektorille: ammatilliselle ja yliopistosektorille. Sektorit toimivat rinnakkain ja niillä on erilaiset profiilit. Yliopistojen tehtävä on edistää vapaata tutkimusta ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteel-

lisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Korkea kansainvälinen taso tutkimuksessa ja opetuksessa sekä eettisten periaatteiden ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen ovat keskeistä. (Yliopistolaki 558/2009.)

Ammattikorkeakoululaissa (351/2003) ammattikorkeakoulujen tehtäväksi on määritelty työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvan korkeakouluopetuksen antaminen. Ammattikorkeakoulu valmistaa ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukee yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Lisäksi ammattikorkeakoulu voi antaa ammatillista opettajankoulutusta. (Ammattikorkeakoululaki 351/2003.)

Ammattikorkeakoulun tulee toimia yhteistyössä erityisesti oman alueensa elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa (Ammattikorkeakoululaki 351/2003). Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2007 – 2012 (Koulutus ja tutkimus 2007-2012, 34) on todettu ammattikorkeakoulujen painopisteinä olevan korkeatasoisen työelämälähtöisen opetuksen ja pientä ja keski suurta yritystoimintaa ja palvelusektoria tukevan soveltavan tutkimus- ja kehitystyön. Alueellisiin työvoimatarpeisiin vastaaminen nähdään ensisijaisesti kuuluvan ammattikorkeakoulujen vastuulle. (m.t.)

Työelämälähtöisyys ja työelämän tarpeisiin vastaaminen on siis keskeinen ammattikorkeakoulutuksen tehtävä, kun yliopistojen tehtävässä painottuu yliopistojen itsehallinnolla vahvistettu vapaa korkeatasoinen tieteellinen ja taiteellinen työ ja tutkimus (Yliopistolaki 558/2009). Asetuksessa (Asetus ammattikorkeakouluopinnoista 256/1995) ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneen osaamista on täsmennetty seuraavasti. Opiskelija omaa alansa laaja-alaiset käytännölliset perustiedot ja -taidot sekä niiden teoreettiset perusteet asiantuntijatehtävissä toimimista varten. Hänellä on edellytykset alansa kehityksen seuraamiseen ja ajan tasalla pysymiseen sekä valmiudet jatkuvaan koulutukseen. Lisäksi hänellä on riittävä viestintä- ja kielitaito sekä oman alan kansainvälisen toiminnan edellyttämät valmiudet. (m.t.)

Ammattikorkeakoulujen onnistumista laissa määrättyssä tehtävässä mitataan tuloksellisuusmittareilla. Mitattavia kohteita sopimuskaudella 2010-2012 ovat korkeakoulurakenne, opiskelijarekrytointi, opintoprosessin laatu ja tehokkuus, tutkimus- ja kehitystoiminta, aluevaikuttavuus ja työelämäyhteistyö sekä kansainvälisyys. Arvioitavia asioita ovat muun muassa koulutusohjelmien vetovoimaisuus, tutkintomäärätavoitteessa pysyminen, opiskelijarekrytoinnissa onnistuminen, opintopisteiden saavuttaminen ja opintopisteen hinta, opiskelijaliikkuvuus ja suoritettut opintopisteet, kilpaillun tki-rahoituksen taso sekä alueen työvoimatarpeisiin vastaamisessa onnistuminen. (Ammattikorkeakoulujen sopimuskauden 2010-2012 tuloksellisuusrahoituksen palkitsemiskriteerit ja tuloksellisuusmittaristo, 2009, 2.)

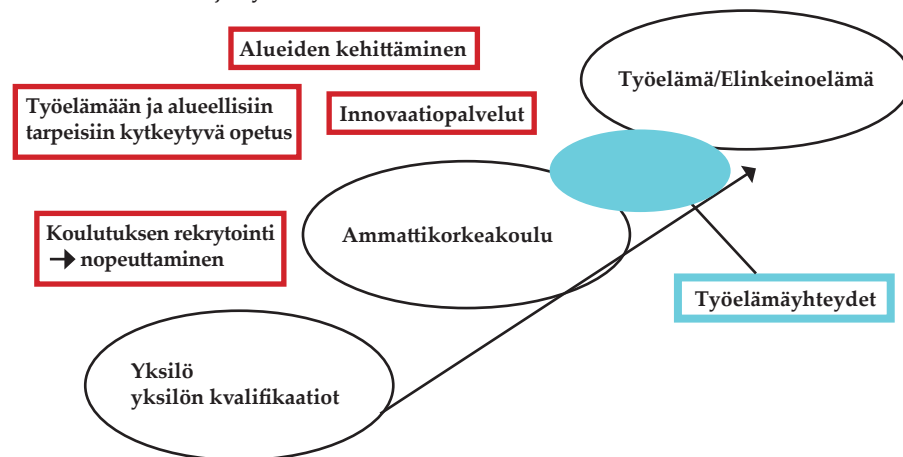


### 1.3 Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden ja työelämäyhteyksien muotoja

Työelämäyhteyksistä puhuttaessa Vuorinen & Valkonen (2007, 39) tuovat esille opinnäytetyön, tutkimus- tai kehittämishankkeen sekä konkreettisen työtehtävän suunnittelun ja toteutuksen. Heidän tutkimuksensa mukaan eniten kyseisiä työelämäyhteyksiä on ollut tekniikan alan opiskelijoilla niin ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissakin. Stepit –projektissa tehdyn selvityksen mukaan (ks. tarkemmin Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen & Vanha-aho 2011, 30-31) työharjoittelu ja opinnäytetöiden tekeminen työelämän organisaatioille ovat selvästi yleisimmät ammattikorkeakoulujen työelämäyhteysten muodot. Sosiaali- ja terveysala sekä rahoitus- ja vakuutusala tarjosivat eniten työharjoittelupaikkoja, kun taas teollisuuden ja tietoliikenteen alalle tehtiin eniten opinnäytetöitä. Vierailijaluennotsijat työelämästä sekä projektitöiden tekeminen työelämälle olivat seuraavaksi yleisimpiä yhteistyön muotoja. Mentorointi ja alumninyhteistyö olivat vain pienelle osalle kyselyyn vastanneista työelämän toimijoista tuttuja työelämäyhteysten muotoja. (m.t.)

Useilla ammattikorkeakouluilla on neuvottelukunnat, joissa on edustajia työelämästä suunnittelemassa ja ohjaajamassa esimerkiksi jatkotutkintokokeilua (Neuvonen-Rauhala 2004, 175). Jatkotutkintojen avulla on tarkoitus edistää uusien yritysten perustamista.

Ammattikorkeakoulujen yhteisiä tavoitteita 2010-2012



KUVIO 1. Työelämäyhteydet yksilön, ammattikorkeakoulun ja työelämän kontekstissa (Hytti-nen 2011).

Työharjoittelu on kuulunut tavalla tai toisella aina kaikkien ammattilaisten koulutukseen (Ahola 2004, 28). Aholan (2004) mukaan harjoittelu-instituutio on edelleen laajentunut ja tullut tärkeämmäksi osaksi koulutusta. Työharjoittelu kuuluu osana kaikkiin ammattikorkeakoulututkintoihin. Harjoittelun tavoitteena on perehdyttää opiskelija ohjatusti erityisesti ammat-tiopintojen kannalta keskeisiin käytännön tehtäviin sekä tietojen ja taitojen

soveltamiseen työelämässä (Asetus ammattikorkeakouluopinnoista 256/1995).

Vuorisen & Valkosen (2007, 37) mukaan jotkut ammattikorkeakoulussa opiskelleet ovat kokeneet hankaluuksia työharjoittelun suorittamisessa, koska vaikka harjoittelu on pakollinen osa tutkintoa, harjoittelupaikan hankkimisen käytännöt vaihtelevat oppilaitos- ja alakohtaisesti. Harjoittelupaikan saaminen jää usein opiskelijan oman aktiivisuuden, kontaktien ja aiempien verkostojen varaan. (m.t.)

Työharjoittelulla on merkitystä tutkinnon suorittamisen jälkeisen työllistymisen kannalta (mm. Honkanen & Ahola 2003, 112). Opiskelijat kokevat harjoittelulla ja sen myötä suhteiden luomisella työelämään olevan suuren merkityksen työllistymisen kannalta (Hämäläinen & Nurmi 2000, 85). Oman alan työkokemuksen – olipa se hankittu ennen opintoja tai opintojen aikana – on todettu olevan tärkeimpiä valmistumisen jälkeiseen työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Oman alan työkokemus on usein mahdollistanut siirtymisen opinnoista työelämään ilman katkoksia. (Kanervo 2006, 192-193; Pulkkinen 2001, 39, 45; Vuorinen & Valkonen 2007, 36).

Merkittävä rekrytointitapa on myös opinnäytetyön kautta syntynyt kontakti työnantajaan. Erityisesti diplomi-insinööreille ensimmäinen valmistumisen jälkeinen työpaikka on tyypillisesti diplomityöpaikka. (Suutari, 2003,81; Vuorinen & Valkonen, 2007, 52. ) Ammattikorkeakouluille kontaktit työelämään ovat ehdottoman tärkeitä, mutta myös elinkeinoelämä kokee yhteistyön tärkeänä ja hyödyllisenä. Stepit -projektissa tehdyn selvityksen mukaan (ks. Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen & Vanha-aho 2011, 32-33) uusien työntekijöiden ja sijaisten löytäminen on keskeisin työelämän kokema hyöty ammattikorkeakoulujen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Opiskelijoiden mukanaan tuomia ”uusia tuulia” sekä ajantasaista tietoa uusista menetelmistä sekä opiskelijoiden tekemien opinnäyte- tai projektitöiden kautta syntyviä tuloksia arvostetaan työelämässä. Opastaessaan opiskelijoita työtehtävissä, joutuvat työntekijät arvioimaan kriittisesti myös omia toimintatapojaan, mikä koettiin positiivisena, joskin harjoittelun ohjaus sitoo liiaksi työaikaa. Monet kuitenkin kokevat ”velvollisuudekseen” opiskelijoiden opastamisen ja siten osaltaan siihen vaikuttamisen, että työmarkkinoille tulee osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa. (m.t.)

Työelämän kansainvälistymisen edistymiseen tulee ammattikorkeakoulutuksen vastata. Osana asiantuntijuutta opiskelijalla tulee olla riittävä kielitaito oman alansa työtehtävissä toimimiseksi ja niissä kehittymiseksi sekä oman alan kansainvälisyyskehityksen mahdollisuuksien ja vaikutusten huomioimiseksi. Samoin hänellä tulee olla kykyä monikulttuuriseen yhteistyöhön. (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisessa ammattikorkeakouluissa, 2010, 8.) Ammattikorkeakouluista eniten ulkomaille opiskelijoita lähettävät alat ovat liiketalouden ja hallinnon ala, tekniikka ja liikenne sekä sosiaali- ja terveysala. Samat alat myös vastaanottavat aktiivisimmin ulkomaalaisia opiskelijoita. Ulkomaille lähde-tään pääasiassa opiskelijavaihtoon, joskin kansainvälisen harjoittelun suosio

on viime vuosina kasvanut. Ammattikorkeakoulujen osalta lähes puolet (42 %) ulkomaille suuntautuvasta liikkuvuudesta on harjoittelua. (Garam 2011, 8, 20.) Kansainvälisessä harjoittelussa olleiden kokemusten mukaan kansainvälinen harjoittelu, kokemus ulkomailta olemisesta ja työskentelystä on kilpailuetu työmarkkinoilla, jota työnantajat arvostavat (Nyström, 2004, 20-22).

#### 1.4 Ammattikorkeakoulujen johto- ja strategiatyöskentely

Strateginen johtaminen (Strategic Management) on keino saavuttaa tulevaisuuden päämääriä. Sen avulla pyritään myös kehittämään organisaatiota ja sen toimintoja strategiseen suunnitelmaan (Strategic Plan) asetettujen tavoitteiden avulla (Kettunen & Luoto 2008). Tämä on holistinen ja yhteinen ymmärrys siitä, kuinka organisaatiota johdetaan kohti parempaa tulevaisuutta sen toimintaympäristössä ja toimintojen kautta (Bush & Coleman 2000).

Strateginen suunnitelma kuvaa olemassa olevaa tilannetta tehtävän (Mission) kautta ja tulevaisuuden tilannetta vision (Vision) avulla (Wheale 1991). Strateginen suunnitelma edustaa kirjallista eli eksplisiittistä kuvausta organisaation halutusta suunnasta ja kuvaa tulevaisuuden tilaa. Organisaation tehtävä kuvaa sen ensisijaista päämäärää tai sitä, miksi se on ensisijainen päämäärä. Tehtävän kautta tulee esille myös organisaation vastuu sidosryhmille ja yhteisölle tai alueelle. Tehtävä kuvaa myös organisaation ensisijaiset ja tämänhetkiset toiminnot. Työntekijöille tehtävän kautta muodostuu motivaatio työskennellä organisaation yhteisen tavoitteen mukaisesti. (Kettunen 2003, Kettunen & Luoto 2008).

Koulutusinstituutiot kehittävät prosessejaan ja rakenteitaan kohdatakse muuttuvan koulutuspolitiikan, yhteiskunnan ja paikallisen väestön tarpeet. Bolognan prosessin hyväksymisen kautta on pyritty kehittämään Euroopan korkeakoulutuksen tasoa. Bolognan prosessi sisältää poliittisia toimintoja, joiden avulla pyritään vaikuttamaan kansallisiin koulutuspoliittikkoihin. Samalla se on tarjonnut haasteita toteuttaa Euroopan koulutuspolitiikkaa kansallisilla ja institutionaalisilla tasoilla. Korkeakouluinstituutioiden (Higher education institutions (HEI) tulee soveltaa niiden strategiat koulutuspolitiikan toimintaperiaatteisiin ja vastata näiden poliittisten näkemysten (kuten Bolognan prosessi) vaatimuksiin. (Kettunen 2008, 278.)

Ammattikorkeakoululain valmistelun yhteydessä havaittiin, että ammattikorkeakoulut olivat kehittyneet erilaisiin suuntiin toimintatapojen ja tavoitteiden suhteen. Yhteisten toimintatapojen ja tavoitteiden saavuttamista varten käynnistettiin vuonna 2003 strategiaprosessi, jonka tuloksena ammattikorkeakouluille muodostettiin yhteinen verkostostrategia. Yhteinen strategia tarjoaa perustan kunkin ammattikorkeakoulun omalle strategiayölle, joka on tarkoituksenmukaista kytkeä ammattikorkeakoulun toimintaympäristöön ja tilanteeseen. Strategian visio ulottuu vuoteen 2010, joten nykyisin strategian ilmaiset tavoitteet tulisi olla saavutetut. Strategiaprosessissa hyödynnettiin Kaplanin ja Nortonin (1996, ks. Korkeakoulutieto 2/2004, 20) kehittämää

balanced scorecard (BCS) –mallia, joka on strategian konkretisoinnin ja viestinnän väline. Siinä strategian ja toiminnan tarkastelun näkökulmina ovat vaikuttavuus ja palvelukyky (asiakas), resurssien hallinta (talous), sisäiset prosessit ja rakenteet (toiminta) sekä osaaminen ja uudistuminen. Strategiaprosessin aikana asiakas näkökulmasta korostui ammattikorkeakoulujen alueellinen vaikuttavuus ja työnantajien ja opiskelijoiden tyytyväisyys. Resurssien hallinta ammattikorkeakoulujen kohdalla tarkoittaa tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoitusta sekä valtionosuusrahoitusta, keskeiset toiminnot ovat tutkimus ja kehitys ja oppimisprosessi ja näiden valmiuksien ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä myös osaamisen ja uudistumisen näkökulmasta. (Korkeakoulutieto 2/2004, 20-21, 25.)

Seuraavaksi strategiaprosessissa tarkasteltiin em. neljän näkökulman tavoitteita ja yhdistettiin ne ammattikorkeakoulujen strategisiin teemoihin. Koko strategiaprosessin lopputuloksena keskeiseksi ammattikorkeakoulujen toiminnan kehittämisen tavoitteeksi vuonna 2003 muotoutui jatkokoulutuksen vakiinnuttaminen tutkintojärjestelmän osaksi. Sitä tukevat opetuksen kehittämisen tavoitteet ja tutkimus- ja kehitystoiminnan kytkeminen palvelemaan opetusta. Opetus ja tutkimus- ja kehitystoiminta tulee myös integroida tukemaan alueen työelämän kehittämistä ja osaamisen kehittämisestä on huolehdittava tuloksellisen toiminnan varmistamiseksi. (Korkeakoulutieto 2/2004, 21-22, 25.)

Korkeakoulujen strategia sisältää arvot, toiminta-ajatuksen, vision sekä strategiset peruslinjaukset. Kokonaisstrategiaa täsmentämään eri toiminta-alueille ja tulosyksiköille usein laaditaan omat osastrategiansa. Ammattikorkeakoulujen kokonaisstrategia voidaan lisäksi nivota yhteen aluekehityksen kanssa. Suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä korkeakouluilla itsellään on päävastuu koulutuksen laadusta ja koulutuksen kehittämisestä (Huttula, 2004, 3).

Stepit-projektin projektisuunnitelmissa todetaan, että strategiatyöskentely ohjaa käytännön toimintaa ja luo edellytykset ja resurssit työelämäyhteyksien kehittämiseksi ja sitä kautta opetuksen työelämävastaavuudelle (mm. Asiakas -osaprojektin projektisuunnitelma, 2010, 1). Ammattikorkeakoulujen työelämäyhteydet ja -yhteistyö tulisi olla strategisesti jäsennetty kokonaisuus, jossa ammattikorkeakoulu olisi määritellyt strategiassaan mitä asioita asian tiimoilta tehdään, kenen kanssa tehdään, millä tavoin, milloin ja miksi tehdään (Salonen 2010, 39).

Korkeakoulujohtaminen on määrätietoista, tavoitteellista, johdonmukaista ja suuntaa tulevaisuuteen. Johtamisen ja strategioiden muodostamisessa käytetään kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia aineistoja. Mittaaminen ja seuranta ovat erityisesti ammattikorkeakoulutuksen parissa johtamisen keskiössä. (Markus 2010., vrt. esim. Ammattikorkeakoulujen sopimuskauden 2010- 2012 tuloksellisuusrahoituksen palkitsemiskriteerit ja tuloksellisuusmittaristo, 2009.) Arviointi ohjaa toiminnan parantamista ja kehittämistä ja ne ovat strategialähtöisiä ja kokonaisvaltaisia. Toimintatapoina käytetään projekteja, hankkeita ja eri kehitystoimia (Markus 2010).

## 1.5 Tutkimuskysymykset ja aineiston keruu

Tutkielmassa on tarkasteltu koulutuksen ja työelämän rajapintaa, jolloin ilmiöksi laajemmassa viitekehyksessä muodostuu koulutuksen vastaavuus työelämään. Tutkimuskohteena on ollut selvittää ammattikorkeakoulun työelämäyhteyksiä johdon ja hallinnon tasolta. Päätargetoitu on selvittää ja käsitteellistää haastattelujen ja ammattikorkeakoulujen kirjallisten strategioiden kautta, mitä työelämäyhteydet ammattikorkeakoulussa ovat ja missä muodossa ne esiintyvät.

Tutkimusaineistona ovat yhdeksäntoista (19) ammattikorkeakoulun strategiaa sekä kaksitoista (12) ammattikorkeakoulun johtohenkilön haastattelua. Osa ammattikorkeakouluista ei toimittanut strategiaansa tutkimuskäyttöön. Osa strategia-aineistoista oli saatavilla avoimena sähköisenä versiona.

Haastattelut on toteutettu huhtikuun ja syyskuun välisenä aikana vuonna 2010. Haastattelut olivat kestoltaan neljästäkymmenestä (40) minuutista puoleentoista tuntiin. Haastateltavat olivat ammattinimikkeiltään rehtoreita (7), laiapäälliköitä (2), vararehtoreita (1), koulutusjohtajia (1) ja kehityspäälliköitä (1). Maantieteellisesti haastateltavien otos on monimuotoinen. Ammattikorkeakoulut erosivat toisistaan paljon painoalojen, alueiden ja koon osalta. Haastattelurunko on kirjan ensimmäisen luvun liitteenä. Haastattelu- sekä ammattikorkeakoulujen strategia-aineisto käsiteltiin anonymisti. Tutkimusmenetelmänä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Tutkimuskysymykset jakautuivat kahdeksi erilliseksi kysymykseksi:

- (1) Kuinka työelämäyhteydet näkyvät ammattikorkeakoulujen strategioissa?
  - 1.1. Mitkä ovat ammattikorkeakoulujen strategioiden pääprofiilit?
  - 1.2. Kuinka ammattikorkeakoulujen strategioissa painotetaan työelämäyhteyksiä?
- (2) Kuinka ammattikorkeakoulujen johtohenkilöt kokevat työelämäyhteydet?
  - 2.1. Mitä ja millaisia ovat työelämäyhteydet ja niiden muodot?
  - 2.2. Koulutuksen ja työelämän välisen yhteyden ja sen prosessin kuvaaminen

## 1.6 Tulokset

Tutkimusaineisto koostuu ammattikorkeakoulujen strategioista ja ammattikorkeakoulujen johtohenkilöstön haastatteluista. Seuraavaksi tulokset on esitelty otsakkeiden ”strategia-aineisto” ja ”haastatteluaineisto” – mukaan. Lopussa (kpl 1.6.3) on esitetty vastaukset tutkielman kysymyksiin aineistoista nousseiden tulosten perusteella.

### 1.6.1 Strategia-aineisto

Strategia-aineisto koostuu yhdeksäntoista (19) eri ammattikorkeakoulun strategiasta. Strategia-aineisto on monipuolinen otanta maantieteellisesti, painopistealueiden ja ammattikorkeakoulujen kokoluokan osalta. Nimityksiltään strategioissa oli vaihtelevuutta. Yhdeksän (9) strategiaa oli nimityksellä Strategia 2010 - 2015, viisi (5) strategiaa nimityksellä Strategia 2008 - 2012, yksi (1) nimityksellä Kehittämissuunnitelma 2010 - 2015, yksi (1) nimityksellä Strategia 2020, yksi (1) nimityksellä Pedagoginen strategia 2008 - 2012, yksi nimityksellä Strategia 2010 - 2012 (-2016), yksi (1) nimityksellä Strategia 2010 - 2019. Strategia-aineistoa voi tarkastella seuraavan strategia-aineistokoosteen avulla (TAULUKKO 1).

	Strategiat	Strategia-aineisto	
		Strategia 2008-2012	Strategia 2010-2015
1	Jyväskylän AMK		x
2	Keski-Pohjanmaan AMK		x
3	Lahden AMK		x
4	Laurea AMK		x
5	Oulun AMK		x
6	Seinäjoen AMK		x
7	SAVONIA	x	
8	TURKU AMK	x	
9	Pohjois-Karjalan AMK	x	
10	Hämeen AMK		x
11	Mikkelin AMK		Kehittämissuunnitelma 2010-2015
12	Rovaniemen AMK		Strategia 2020
13	Arcada AMK	?	
14	Haaga-Helia AMK	?	
16	Kemi-Tornion AMK		x
17	Kajaanin AMK		Pedagoginen strategia 2008-2012
18	Kymenlaakson AMK		x
19	Metropolia AMK	?	
20	Satakunnan AMK	Strategia 2010-2012 (-2016)	
21	Tampereen AMK		Strategia 2010-2019
22	Vaasan AMK	x	
23	Novia	?	
24	Humanistinen AMK	x	
25	Diakonia AMK	?	
		6 strategiaa	13 strategiaa
			Yht. 19 strategia

TAULUKKO 1. Strategia-aineistokooste

### Innovaatio, ennakointi ja tulevaisuuden osaaminen pääprofiileina Suomen ammattikorkeakouluissa

Jokaisesta strategiasta on analysoitu pääprofiilit ja arvot. Jokaisesta aineiston ammattikorkeakoulustrategiasta oli löydettävissä vähintään kolme (3) ja enintään kuusi (6) erillistä pääprofiilia. Aineiston kaikkien strategioiden pääprofiileita oli yhteensä kuusikymmentäneljä (64). Tutkimuksen aikana strategioiden



pääprofiiliteemat kategorisoitiin kolmeentoista (13) eri pääprofiiliteemaan strategioiden mainintojen mukaan. Tutkimuksen tekijä on itse otsikoinut pääprofiiliteemat alaotsakkeiden mukaisesti. Seitsemän eniten mainintoja saanutta pääprofiiliteemaa nousivat aineistoista erityisen vahvasti esille. Nämä seitsemän pääprofiiliteemaa olivat (1) Innovointi, ennakkointi ja tulevaisuuden osaaminen, (2) Kansainvälisyys/Kansainvälisyyden edistäminen toiminnassa (3) Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen edistäminen, (4) Koulutuksen parantaminen (koulutustuotteet - ja tarjonta) (5) Kumppanuudet, asiakkuudet ja verkostoituminen, (6) Alueen tarpeisiin vastaaminen ja aluevaikuttavuus sekä (7) tki-toiminnan toteuttaminen ja edistäminen. Lisäksi tki-toiminnan ja opetuksen integrointia painotettiin ammattikorkeakoulujen pääprofiileissa. Seuraava taulukko (TAULUKKO 2) sisältää pääprofiiliteemaluokat sekä maininnat määrineen. Aineiston analyysivaiheessa tutkija on määritellyt pääprofiiliteemat strategioista nousseiden mainintojen mukaisesti.

### 1.6.2 Haastatteluaineisto

Kahdentoista (12) johtohenkilöstön haastattelut tuovat esiin heidän näkemyksiään ammattikorkeakoulutuksen vastaavuudesta työelämään sekä muuttuvan työelämän tuomiin haasteisiin ja mitä ne tarkoittavat ammattikorkeakouluille. Myös haastatteluaineistossa käytettiin kategorisointia ja ryhmittelyä aineiston analyysimenetelmänä. Haastatteluvastaukset on kategorisoitu seuraaviin kategorioihin (1) koulutuksen vastaavuus työelämässä yleisesti (2) muuttuvaan työelämään vastaaminen koulutuksessa (3) työelämäyhteydet ammattikorkeakouluissa sekä (4) työelämäyhteyksien vastuu, koordinointi ja organisointi ammattikorkeakouluissa (5) työelämäyhteyksien mittarit ja (6) strategiat ja työelämäyhteydet strategioissa. Seuraavassa on esitelty tulokset kategorioita otsakkeiden mukaisesti. Haastatellut henkilöt ovat haastateltu anonymisti ja tämän vuoksi tuloksien esittelyssä on käytetty termejä Haastateltava 1-12.

#### *Koulutuksen vastaavuus työelämään yleisesti*

Yleisesti johtohenkilöstön mielipide koulutuksen vastaavuudesta työelämään oli myönteinen ja positiivinen. Koulutuksen vastaavuus työelämään nähtiin lähtökohtana ammattikorkeakoulutukselle sen laissa määritellyn tehtävän mukaisesti. Ammattikorkeakoulutuksen rooli nähdään juuri yleisenä koulutuksena työelämätarpeisiin laajemmassa näkökulmassa. Haastateltavat toivat esille, että koulutusta ei voida suoraan ohjata tietyn organisaation tai yrityksen toimintaan, mutta yleisellä tasolla koulutuksen nähdään vastaavan työelämän tarpeita.

Haastateltava 4 kuvasi haastattelussa ”No yleisellä tasolla varmasti on ammattikorkeakoulut vastanneet hyvin työelämätarpeisiin”. Yksi haastateltavista mainitsee näkemyksensä yrityselämän ajatusmaailmasta: ”Yrityselämästä jos kysyy yksittäiseltä yritykseltä, niin erittäin harvoin sanotaan, että koulutus vastaa tarkkaan yrityselämän tarpeita” (Haastateltava 1).

Haastatteluista nousi esille myös, että työelämässä nähdään olevan kaikille

1. Innovaatio, ennakkointi ja tulevaisuuden osaaminen (9)
innovatiivinen toimintatapa ennakkointiin ja toimintaympäristön analysointiin perustuva toiminta tulevaisuuden osaaminen innovaatioprosessien edistäjä
2. Kansainvälisyys, kansainvälisyyden edistäminen toiminnassa (8)
kansainvälisyys kansainvälistyminen
3. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen edistäminen (8)
yrittäjyys yrittäjyysosaaminen kasvuyrittäjyyden edistäminen liiketoimintaosaaminen
4. Koulutuksen parantaminen (koulutustuotteet ja -tarjonta) (8)
täydennyskoulutus ja maksullinen palvelutoiminta koulutuksen vetovoimaisuuden edistäminen ja opintojen etenemisen turvaaminen yksilöllisten koulutustarpeiden tyydyttäminen toimintaprosessit ja koulutustuotteet uutta teknologiaa soveltavat koulutusratkaisut
5. Kumppanuudet, asiakkuudet ja verkostoituminen (7)
kumppanuudet ja asiakkuudet verkostoituminen kansallisesti ja kansainvälisesti tuloksellinen verkostoituminen ja integroituminen kumppanuudet vahvistavat ulkoista rahoitusta
6. Alueen tarpeisiin vastaaminen ja aluevaikuttavuus (7)
alueen tarpeisiin vastaava koulutus ja osaavan työvoiman tuottaminen profiloituminen aluevaikuttavuudessa toiminta kohdennetaan alueelle alueellinen vaikuttavuus
7. Tki-toiminnan toteuttaminen ja edistäminen (6)
tki-toiminnan kehittäminen ja profiloituminen työelämälähtöinen tki -toiminta profiloituminen tki-toiminnassa
8. Tki-toiminnan ja opetuksen integrointi (5)
eri koulutusalojen ja tki-toiminnan integroiminen opetuksen ja tki-toiminnan integraatio tki-toiminnan ja yrittäjämäisen toiminnan integrointi opetukseen tki-toiminnan integrointi opetukseen
9. Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi (3)
henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen henkilöstönäkökulma
10. Monialaisuus (1)
11. Venäjä - osaamisen kehittäjä (1)
12. Yhteisöllisyyden vahvistaja (1)
13. Voimavarat ja talous (1)

TAULUKKO 2. Ammattikorkeakoulujen strategioiden pääprofiiliteemat ja mainintojen määrät

tutkinnoille yhteisiä muutostekijöitä ja osaamisvaatimuksia, kuten tietotekniset valmiudet ja kielitaito-osaaminen: ”Työelämässä näyttää olevan tiettyjä muutostekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikille tutkinnoille” (Haastateltava 2). ”Mutta että vastaus on se, että koulutusohjelman pitää olla riittävän laaja ja silloin kun se on suunniteltu riittävän laajaksi, niin silloin se vastaa aika hyvin niihin muuttuneisiin olosuhteisiin” (Haastateltava 4). Tutkintorakenteet tulee suunnitella tämän vuoksi mahdollisimman laaja-alaisiksi.

### ***Muuttuvaan työelämään vastaaminen ammattikorkeakouluissa***

Yleisen työelämävastaavuuden lisäksi aineistosta nousi esiin muuttuvaan työelämään vastaaminen ammattikorkeakoulutuksessa. Ammattikorkeakouluissa on huomattu muuttuva työelämä sekä sen tarpeet. Ammattikorkeakoulujen johtohenkilöstö näkee, että koulutuksessa muuttuvaan työelämään vastataan eri tavoin: (1) opetussuunnitelman ajantasaisuudella, (2) koulutusohjelmien laajuudella, (3) aikuis- ja täydennyskoulutuksella ja (4) työvoimatarpeen hakemisella suoraan työelämästä. Nämä kategoriat on muodostettu mainintojen mukaisesti (TAULUKKO 3).

Muuttuvaan työelämään vastaaminen	Esimerkki maininnoista
Opetussuunnitelma ajan tasalla	Niin opettajan tai laajemmin ammattikorkeakoulun tulee vastata siitä, että se opetussuunnitelma on ajantasainen (Haastateltava 5)
Koulutusohjelman laajuus	Mutta, että vastaus on se, että koulutusohjelman pitää olla riittävän laaja ja silloin kun se on suunniteltu riittävän laajaksi, niin silloin se vastaa aika hyvin niihin muuttuneisiin olosuhteisiin (Haastateltava 3)
Aikuis- ja täydennyskoulutuksella nopeisiin muutoksiin vastaaminen	Ja sitten aikuis- ja täydennyskoulutuksella vastataan niihin nopeisiin muutoksiin, jotka tulee työelämässä (Haastateltava 4)
Työvoimatarpeen hakeminen työelämästä	Tässä pienillä koulutusohjelmilla tulee hakea se työvoimatarve ihan työelämästä (Haastateltava 7)

TAULUKKO 3. Muuttuvaan työelämään vastaaminen

### ***Työelämäyhteydet ammattikorkeakouluissa***

Tutkimuksen painopiste oli juuri työelämäyhteyksien ja niiden muotojen määrittämisessä. Ammattikorkeakoulujen työelämäyhteydet muodostuvat ammattikorkeakoulun ja elinkeino- ja yrityselämän välisen yhteistyön kautta. Yksi haastateltavista kuvasi käsitteen ja määritelmän pohjautumista näin: ”Rinta rinnan sen kanssa on toinen iso strateginen asia, me puhuttiin aikanaan 90-luvun alussa ja puolella välissä yritysyhteistyöstä. Ja se on muotoutunut

se käsite, siten, että esimerkiksi meidän ammattikorkeakoulussa puhutaan elinkeino- ja työelämäyhteistyöstä” (Haastateltava 5).

Työelämäyhteistyömuotojen moninaisuus ja monipuolisuus nousi esille johtohenkilöiden haastatteluissa. Tutkimuksen aikana työelämäyhteydet ja niiden muodot kategorisoitiin taas mainintojen mukaisesti. Työelämäyhteydet näkyvät ammattikorkeakoulujen ja työelämän välillä jo strategiavalmistelun (1) osalta, ja tämän kautta pyritään ohjaamaan koulutusta oikeaan suuntaan. Johdon näkemysten mukaan neuvottelukunnat (2) ovat suuressa roolissa työelämäyhteyksien osalta. Neuvottelukuntien keskustelut dokumentoidaan, joten niistä saatava hyöty nähdään tämän kautta merkittävänä. Suurin osa työelämäyhteyksistä johdon työskentelyn ja suunnittelutyön osalta muodostuu erilaisina dialogeina ja keskusteluina (3), joita varten ammattikorkeakoulut pyrkivät järjestämään erilaisin nimityksin kutsuttavia tilaisuuksia (esim. pyöreän pöydän tapaamiset, yritysiltapäivät, palaverit, haastattelut). Työelämäyhteyksien välittävänä tekijänä toimii ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta (4), jonka kautta tapahtuu paljon työelämän ja koulutuksen välistä toimintaa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan alakategoriaksi haastatteluiden pohjalta muodostui erilaiset hankkeet (4.1), joiden avulla ja välityksellä työelämäyhteydet muodostuivat.

Työelämä tietoutta saadaan ammattikorkeakouluihin myös yhteistyökumppaneiden (esim. kauppakamari ja ELY) kautta (5), jotka toimivat alueen elinkeino- ja yrityselämän kanssa läheisessä yhteistyössä. Johtohenkilöt näkevät erilaiset kyselyt, tutkimukset ja selvitykset (6) yhtenä työelämäyhteistyön muotona ammattikorkeakoulujen osalta. Yhtenä työelämäyhteyksien muotona haastatteluista nousi esille yhteistyö muiden oppilaitosten ja koulutusorganisaatioiden kanssa (7). Ei niin organisoituneena, mutta hyvin tärkeänä työelämäyhteytenä ammattikorkeakoulujen johtohenkilöt pitävät henkilösuhteita (8), jotka muodostuvat opettajien henkilökohtaisista työelämäyhteyksistä (8.1), työntekijävaihdoista (8.2) ja alumnien kautta tapahtuvana koulutuksen- ja työelämä tietouden välittymisenä (8.3). Muina mainintoina työelämäyhteyksien muodoista haastatteluaineistoista nousi esiin opiskelijoiden opintojen kautta tapahtuvat työelämäyhteydet; etenkin opinnäyte-työt, hankkeet ja harjoittelut (9). Ammattikorkeakoulujen johto näkee yhtenä yhteyden muotona työelämään päin ylemmät korkeakoulututkinnot (10) sekä täydennyskoulutuksen (11), joiden kautta työelämä tietoutta saadaan opiskelijoiden kautta ammattikorkeakouluun. Taulukossa 4 olevasta kategorisoinnista on nähtävillä haastatteluissa esiin tulleet ammattikorkeakoulujen työelämäyhteyden muodot.

### ***Työelämäyhteyksien vastuu, koordinointi ja organisointi ammattikorkeakouluissa***

Työelämäyhteyksien määrittämisen lisäksi haastatteluissa pyrittiin saamaan selville työelämäyhteyksien vastuu, koordinointi ja organisointi. Ammattikorkeakoulujen johtohenkilöiltä kysyttiin, kenellä on vastuu työelämäyhteyksien hoitamisesta ammattikorkeakouluissa. Vastuun nähdään jakautuvan usean eri tehtävä- ja ammattinimikkeen alaisuuteen: rehtorit/johto, yksikön johtajat, kou-

Työelämäyhteyden muoto	Esimerkkimainintoja aineistosta
1. Strategiavalmistelu	Strategiatyöskentelyssä taas ihan strategiavalmistelutyöryhmässä on työelämäedustajia (Haastateltava 3)
2. Neuvottelukunnat	Sitten on neuvottelukunnat (Haastateltava 3) ...sitten on myös neuvottelukunnat. Tärkeimmistä päästä tällä hetkellä on nämä neuvottelukunnat (Haastateltava 4) Siinä täytyy miettiä sellainen, ilman muuta nämä meidän neuvottelukunnat, joissa sitten tapahtuu tämä konkreettinen dokumentoitu keskustelu (Haastateltava 5) Me pidetään neuvottelukunnan kokouksia, joihin me kut- sutaan näitä johtajia (Haastateltava 5) Sitten on tietysti myös neuvottelukunnat (Haastateltava 8)
3. Dialogit ja tapaamiset	Virallisesti sanottavia asioita on yritysiltapäiviä, joihin yritysedustajat tulevat kertomaan yrityksestä (Haastateltava 3) Ehkä noin kymmenen vuotta sitten vielä oli tällaisia pyöreän pöydän tapaamisia, ja mä luulen että eräät koulutusohjelmat sitä edelleen jatkavat (Haastateltava 2) ...pyöreän pöydän neuvottelut (Haastateltava 3) Ollaan käyty aika monipuolista keskustelua kaiken- tasoisten työntekijöiden kanssa (Haastateltava 2) Toinen iso alue on tämä eri koulutusaloilla keskustelu työelämän ja yritysten edustajien kanssa (Haastateltava 3) Ja sitten on epävirallisia suunnittelu- ja kehittämispalave- reita (Haastateltava 3) Totta kai me haastatellaan ja pidetään yhteyttä näihin alueen organisaatioihin, että mitä ne aikovat tehdä (Haastateltava 4) Kuunnellaan elinkeino- ja työelämää, kun suunnitellaan koulutuksia ja koulutusohjelmia (Haastateltava 4) No sitten työelämän kanssa vuoropuhelu. Niin se meillä on ensisijaisesti meidän tulosityksikköjen vastuulla (Haas- tateltava 2)
4. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kautta	Samalla näissä yksiköissä on tutkimus – ja kehittämistoimintaa. Myös sitä kautta työelämään pidetään yhteyksiä (Haastateltava 2) Suurin osa yhteyksistä tulee kyllä ihan eri hankkeiden ja ohjausryhmien kautta (Haastateltava 3) Sitten toinen työelämän vastaavuudessa on tk-toiminta, josta tänä päivänä sanotaan tki-toiminta (Haastateltava 4)
4.1 Hankkeet	Työelämäsuhteitahan on tarkasteltu useassa hankkeessa. Se lähti siitä harjoitteluhankkeesta ja tuli tähän työelämäyhteistyöhankkeeseen (Haastateltava 5) Sitten myös työelämäjutut tulee olla, että kun näitä hankkeita tehdään niin tulee ne tuoda siihen opetussuunnitelmaankin mukaan (Haastateltava 5)

5. Yhteistyö yhteistyökumppaneiden kanssa (kauppakamari, ELY)	Sitten tullaan tänne järjestäytyneeseen korporaalikenttään; kauppakamarin ja yrittäjien maailmaan ja yksi yhteistyö- kumppani on entinen TE-keskus eli nykyinen ELY. Ne tekevät yritysten koulutustarpeisiin liittyviä selvityksiä (Haastateltava 2) Johtamisen tasolla meillä uusin on tämän entisen TE-keskuksen ja nykyisen ELY:n kanssa me käydään ihan puolin ja toisin strategioita ja tulevia kehittämis- suunnitelmia ihan yhdessä läpi (Haastateltava 3)
6. Kysely sidosryhmille ja työ- ja elinkeinoelämälle sekä tutkimukset	Ja sitten viimeisempänä kun tehtiin sellainen kysely tähän strategian pohjaksi niin se meni aika ryhmälle, sidosryhmille, kanssa (Haastateltava 3) Sitten taloustutkimuksen kautta tehdään noita markkinointitutkimuksia ja pohditaan sitä tunnettuutta ja muita asioita... Millä perusteella esimerkiksi palveluita valitaan koulutusorganisaatioilta ja mitä sitten tarvitaan koulutuksen osalta (Haastateltava 3)
7. Yhteydenpito muiden oppilaitosten ja koulutusorgani- saatioiden kanssa	Jos me emme pidä hyvää yhteyttä koulutuslaitoksiin, muihinkin kuin korkeakouluihin, niin emme voi turvata hyvän työelämän saantia tulevaisuudessa (Haastateltava 4) Ja yhdessä haetaan sitä koulutusta ja painotusta. Ja myös siinä on yhteistyössä yliopisto ja ammattikorkeakoulu (Haastateltava 5)
8. Henkilösuhteet	Joo ja varmaan yksi iso on ihan näitä henkilötasonsuhteita (Haastateltava 3) Kyllä tämä yhteiskunta muuttuu ja niin sen pitääkin muuttua, mutta tällainen perusvuorovaikutus ihmisten välillä (Haastateltava 5) Mutta se mikä toimii täällä, niin on ne yksittäiset vuorovaikutussuhteet (Haastateltava 5) Käytännössä se kuitenkin pelaa yksittäisten henkilöiden vuorovaikutussuhteiden kautta. Henkilökohtaisten verkostojen kanssa (Haastateltava 5)
8.1 Opettajat työelämäyhteyksien ”hoitajina”	Lähtökohta on se, että joka aineen opettajalle on merkitty muutama tunti työelämäyhteyksien hoitamista varten (Haastateltava 4)
8.2 Työelämään töihin ”työntekijävaihdot”	Ja sitten tietysti kehittämisrahastosta järjestetään näitä työelämäjaksoja, joissa pääsee 3-6 kk ajaksi työelämään... Se on henkilön omaa kehittämistä varten, ettei vieraannu siitä työelämästä (Haastateltava 3) Sitten meillä on tilanne sillä tavalla, että jokaisella opettajalla on työaikasuunnitelma. Ja yksi pykälä siellä on itsensä kehittäminen. Jokaisessa työaikasuunnitelmassa on sellainen osa (Haastateltava 5)
8.3 Alumnit koulutuk- sen ja työelämän välillä	Alumnit ovat yksi koulutuksen ja työelämän välinen linkki (Haastateltava 4)
9. Työharjoittelut, opinnäytetyöt ja projektit	Varmaan suurin osa tulee tuolta ihan opiskelijoiden työharjoittelut ja opinnäytetyöt ja erilaiset projektit missä yrityksen edustaja on mukana (Haastateltava 3) Suurin osa on työharjoittelijoita, joita työelämä käyttää (Haastateltava 3) Opintojaksojen kautta tulee myös työelämäsuhteita. Jollain tavalla ihan opintoihin liittyvää, esimerkiksi kummiyritystoimintaa (Haastateltava 8)



10. Ylemmät korkeakoulututkinnot ja täydennyskoulutus	<p>Sitten näissä työelämäyhteyksissä tulee muistaa ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Opiskelija, joka tulee ylempään korkeakoulututkintoon on suorittanut AMK-perustutkinnon, sen jälkeen ollut pääsääntöisesti kolme vuotta työelämässä ja tulee jatkamaan opintoja työn ohella (Haastateltava 4)</p> <p>Niin siinä ylemmässä tilanne on olennaisesti erilainen ja tässä on yksi ero yliopiston suhteen. Meillähän sitä ylempää tullaan tekemään kolme vuoden työelämäkokemuksen jälkeen. Eli sulla on bachelor tasoinen koulutus ja sitten on kolme vuotta työkokemusta ja sitten haetaan siihen. Ne jotka tekevät näitä master tason opintoja, niin ovat työelämässä. He ovat töissä. Ja siinä on sellainen ajatus, samalla kun kehittää omaa ammatillista osaamista, niin samalla kehittää sitä työpaikkaa. Me puhutaan kehittämistehtävistä aika paljon, koska ne seuraa... Teoriaopinnot sitten tukevat... (Haastateltava 5)</p> <p>Sitten tulee täydennyskoulutus (Haastateltava 3)</p>
---	---

TAULUKKO 4. Työelämäyhteyksien muodot ammattikorkeakouluissa

lutusohjelmajohtajat, tki-henkilöstö, opettajat, työelämän vastuu, jokaisella oma vastuu.

Työelämäyhteyksien osalta yleinen näkemys haastatteluiden pohjalta oli, että työtä tehdään paljon, mutta organisointi ja koordinointi eivät toteudu vielä vahvasti.

”Meidän ammattikorkeakoulun ongelma on se, että paljon tehdään pienempiä ja suurempia asioita, mutta koordinaatiota ei ole selkeästi määritelty. Meidän ammattikorkeakoulun tämän hetkinen ongelma on... Ei pystytäkokoamaan, esimerkiksi tätä haastattelua varten, tätä työelämäyhteyksien kokonaisuutta eri näkökulmista. Koska sitä ei koordinoita niin selkeästi” (Haastateltava 4).

Työelämäyhteyksien organisointi ja koordinointi nähtiin tärkeänä osa-alueena, mutta työelämäyhteyksien siirtäminen yhden tehtävänimikkeen alle tuotti ristiriitaisia näkemyksiä. Joidenkin koulutusohjelmien osalta vastuun supistaminen tietyille henkilöille nähtiin tarpeellisina, toisissa ei. ”Ja nyt olemme pohtineet, että voisiko sen asiakkuusvastuun antaa jollekin tietyille henkilöille. Joissakin tapauksissa se onnistuu aika hyvin, mutta ei kaikissa. Esimerkiksi joissa sairaanhoitajaopintojen harjoittelupaikkojen järjestämisessä se asiakasvastuun keskittäminen on jollain tavalla järkevää” (Haastateltava 7).

Tärkeänä pidettiin myös, että työelämäyhteyksien muodostamisesta ja yhteistyöstä pidetään dokumentointia: ”Eri henkilöt voivat olla samaan organisaatioon periaatteessa yhteydessä, mutta pyritään dokumentoimaan siihen asiakkuusjärjestelmään kaikki ylös” (Haastateltava 7).

Vastuu työelämäyhteydestä	Esimerkkimainintoja aineistosta
Rehtori / Johto	Joo kyllä ihan kuntayhtymäsäädös on määrännyt, että rehtori vastaa sidosryhmäyhteistyöstä. (Haastateltava 3) Johto etupäässä on vastuutaho. Totta kai he delegoivat kaikille. (Haastateltava 3)
Yksikön johtajat	Ja hänen kauttaan, muistaakseni se lukee myös yksikön johtajien kohdalla toimenkuvassa. (Haastateltava 3) Näiden johto on tietysti ja on osa-aikaisia koulutusohjelmapäälliköitä. He minun mielestäni muodostavat sen ytimen. (Haastateltava 2)
Koulutusohjelmajohtajat	Koulutusohjelmapäälliköt, harjoitteluvastaavat, opinnäytetyöohjaajat, yliopettajat ja hankkeiden koordinaattorit (Haastateltava 3) Koulutusohjelmajohtajien vastuu tässä työelämäyhteyksien muodostamisessa on laajentunut viime aikoina. Koulutusohjelmalla on johtaja, joka suunnittelee sen koulutuksen, kerää tiimin ja huolehtii, että sillä koulutusohjelmalla on hyvät työelämäsuhteet, hyvät kansainväliset suhteet. Ja ne ovat konkreettisia ja toimivia. Ne eivät ole paperisuhteita vaan ne ovat konkreettisia. (Haastateltava 4)
Tki-henkilöstö	Ja sitten on tki-henkilöstöä, jotka hoitavat päätoimisesti työelämäsuhteiden etenemistä ja kehittämistä sekä toteuttamista. (Haastateltava 4)
Opettajat	Lähtökohta on se, että joka aineen opettajalle on merkitty muutama tunti työelämäyhteyksien hoitamista varten. (Haastateltava 4) Kyllä minulle se on opettajat ehdottomasti. (Haastateltava 5) Ammattikorkeakoulun vastuuhan konkretisoituu siinä opettajan tekemänä työnä. (Haastateltava 5) Niin opettajan tai laajemmin ammattikorkeakoulun tulee vastata siitä, että se opetussuunnitelma on ajantasainen. (Haastateltava 5) Niin se vaatii opettajalta nimenomaan sitä, että hän (opettaja) on verkostoitunut hyvin työelämän kanssa. (Haastateltava 9)
Työelämän vastuu	Työelämän vastuuta ei saa sitten myöskään jättää. Silloin mä näen sen sillätavalla, että sitä vastuuta on vähintään sen ohjauksen järjestäminen. (Haastateltava 5)
Jokaisella oma vastuu	Opiskelija on yksi, ammattikorkeakoulu on yksi ja sitten on työelämä. Jokaisella taholla on oma vastuu. (Haastateltava 5)

TAULUKKO 5. Vastuu työelämäyhteyksistä ammattikorkeakouluissa



### Työelämäyhteyksien mittaristot ammattikorkeakouluissa

Strategiset mittaristot työelämäyhteyksien mittaamiseen	Esimerkkimainintoja aineistosta
Työelämään sijoittuminen	Sieltä (strategiasta) minulla ei sinänsä tule mitään muuta mieleen kuin se hyvin yksinkertainen tulos, kuin sijoittuvatko opiskelijat työelämään ja miten ne sijoittuvat... Meillä on kuitenkin strategiatasolla viitisentoista tällaista strategista mittaria ja siellä ehkä tämä on se ainoa (Haastateltava 2)
Palaute opiskelijoilta - barometrit	Eli ensimmäisen vuoden opiskelijoita ja valmistuvilta opiskelijoilta kysytään joka toinen vuosi samantyyppisiä kysymyksiä (Haastateltava 2) Eli näiden valmistuneiden kyselyt, joita me tehdään 1-3 vuotta sitten valmistuneille näitä kyselyitä kolmen vuoden välein. Sehän on tavallaan siihen peruutuspeiliin katsomista, että vastasiko se heidän mielestään se koulutus niitä työelämän tarpeita tai onko heidän mielestä onko olemassa jotain muuta, mitä ehdottomasti olisi pitänyt sen koulutuksen aikana saada. Kyllä sekin on yksi kanava saada sitä tietoa. (Haastateltava 3) Mehän tehdään tällaisia opiskelijabarometrejä ensimmäisen vuosikurssiopiskelijoiden kohdalla (Haastateltava 3)
Työllistyminen alueelle	Strateginen mittari on työllistyminen alueelle. (Haastateltava 3) Ja tätä vastaavuutta on mitattu monella mittarilla, joista keskeisempiä on ollut ammattikorkeakouluista valmistuneiden työllistyminen alueelle. (Haastateltava 4) ...tämä alueelle työllistyminen on erittäin tärkeää työelämävastaavuuden näkökulmasta. (Haastateltava 4) Meillä on yksi sellainen tunnusluku, jossa me ollaan pärjätty hyvin ja se tunnusluku on alueelle työllistyminen. (Haastateltava 5)
Työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin vastaaminen	Siinä nimenomaan tarkastelussa on kuinka hyvin ammattikorkeakoulu pystyy vastaamaan alueen elinkeino- ja työelämän tarpeisiin (Haastateltava 4)
Erilaiset palkinnot, auditoinnit ja menestyminen "kilpailuissa"	Meidän ammattikorkeakoulu on saanut kaksi kerta aluekehitysvaikuttavuuden huippuyksikköpalkinnon. Ja se on yksi osoitus siitä, että meidän ammattikorkeakoulutuksen tarjonta kohtaa työelämän kysynnän kanssa. (Haastateltava 4)
Opintopisteiden saaminen hankkeissa	Opetuksen ja tki:n integraatiossa huomioon, paitsi tämä yksittäinen mittari, niin kuinka monta opintopistettä nämä hankkeet tuottaa niin se on yksittäinen mittari, mutta aivan liian kapea. (Haastateltava 4)
Henkilöstö työelämysuhteiden toteuttajana	Tässä tullaan palkitsemiseen. Että pitäisikö luoda sellaisia mittareita, että palkitaan, jos henkilöstö on hyvin toteuttanut työelämysuhteita. Niin löytyisi luotettava mittari, jolla palkitaan henkilöstöä ammattikorkeakoulussa, koska tämä työelämäyhteistyö on niin tärkeä. (Haastateltava 4)
Eri tasoilta tarkasteleminen	Ja näitä kaikkia pitäisi tarkastella sen opiskelijan näkökulmasta, korkeakoulun näkökulmasta, mutta myös henkilöstön näkökulmasta. (Haastateltava 4)

TAULUKKO 6. Mittarit työelämäyhteyksien arviointiin

### Työelämäyhteydet näkyvät strategioissa johdon mukaan

Johdon mukaan työelämäyhteydet näkyvät strategioissa. Strategiatyöskentely mainittiin myös työelämäyhteytenä (kts. kappale Työelämäyhteydet ammattikorkeakouluissa). Johtohenkilöt pitivät strategioiden luomistytöä ja koko strategiaprosessia tärkeänä ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta:

"Strategiassa emme ole tehneet sitä pelkästään kirjoitustyönä vaan prosessina, sillä prosessi on paljon tärkeämpi kuin se lopputulos... Tässäkin meidän prosessissa on työelämää kuunneltu heti alusta lähtien." (Haastateltava 7)

"Analysoitu kaikkien verkostostrategioiden kautta ja.. ensimmäisessä johtoryhmän kokouksessa oli työelämäedustajia mukana ja he kertoivat omia näkemyksiään siitä mihin työelämä on muuttumassa." (Haastateltava 7)

Johtohenkilöt kokevat työelämäyhteyksien näkyvän vahvasti ammattikorkeakoulujensa strategioissa. Työelämäyhteistyö on selvästi ammattikorkeakoulujen yksi merkittävä painopistealue, mutta teemasta käytettävät nimitykset vaihtelevat laajasti ammattikorkeakoulu- ja strategiakohtaisesti. Yksi haastateltava kuvaa työelämäyhteyksien näkymistä strategioissa seuraavasti:

"Ja me niin kuin nähdään, että työelämäyhteys on meidän vahvuus. Se näkyy monessa eri kohdassa. Ei se niin kuin varmaan harjoittelun ja opinnäytetyönä. Minusta se näkyy käsitteenä ihan tuota kansainvälisenä yhteistyönä, innovaatioympäristöjen kehittämisenä, erilaisina oppimisympäristöinä. Ja oppimisympäristöillä tarkoitetaan, ettei ne ole pelkästään luokahuoneympäristöjä vaan olla ihan yrityksessä olevaa ympäristöjä ja esimerkiksi virtuaalioppimisympäristö. Oppimisympäristökin pitää sisällään sen työelämäyhteyden." (Haastateltava 9)

#### 1.6.3 Tutkimusaineistosta nousevat vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys painottui tarkastelemaan työelämäyhteyksiä ammattikorkeakoulujen strategioiden kautta. Tarkoitus oli strategioista kategorisoinnin avulla määrittää missä muodossa työelämäyhteydet näkyvät ammattikorkeakoulujen strategioissa. Alakysymyksenä ensimmäiselle kysymykselle ovat:

- (1.1) Mitkä ovat ammattikorkeakoulujen strategioiden pääprofiilit?
- (1.2) Kuinka ammattikorkeakoulujen strategioissa painotetaan työelämäyhteyksiä?

"Ammattikorkeakoulujen strategioiden pääprofiiliteemat ja mainintojen määrät" - aiemmin esitetty TAULUKKO 2 kertoo vastaukset ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Taulukosta on nähtävissä ammattikorkeakoulujen strategioiden pääprofiiliteemat mainintojen mukaisessa järjestyksessä. Taulukko jättää myös lukijalle mahdollisuuden tulkita ammattikorkeakoulujen työelä-

mäyhteyksien näkymistä niiden strategioiden pääprofiileissa. Kuusi ensimmäistä teemaa on saanut eniten mainintoja (7-9 mainintaa). Voidaan todeta, että Suomen ammattikorkeakoulujen strategioissa painotetaan innovointia, ennakoitua ja tulevaisuuden osaamista, kansainvälisyyttä, yrittäjyyttä, koulutuksen parantamista, kumppanuuksia ja alueen tarpeisiin vastaamista ja aluevaikuttavuutta.

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastaaminen on haasteellista, koska ammattikorkeakoulujen pääprofiiliteemoja ei ole avattu lukijalle kovinkaan selkeästi. Ulkopuoliselle on siis hyvin tulkinnanvaraista, mitä pääprofiiliteemojen sisältönä nähdään. Ammattikorkeakoulujen strategioissa selkeästi pyritään tuottamaan innovaatiota sekä tulevaisuuden osaamista. Tulevaisuuden osaaminen sisältää työelämäyhteyden, sillä ammattikorkeakoulut pyrkivät näkemään tulevaisuuden työelämätarpeita ja vastaamaan koulutuksen avulla niihin. Tulevaisuuden osaaminen on siis nähtävissä yhtenä ammattikorkeakoulujen painottamana työelämäyhteytenä. Kansainvälisyyden painottaminen on yksi ammattikorkeakoulujen pääprofiiliteemoista. Ammattikorkeakoulut haluavat olla roolissa, jossa heidät nähdään yhtenä kansainvälisenä linkkinä. Toiminnallisesti kansainvälisyys ilmenee esimerkiksi opiskelija- ja opettajavaihtojen muodossa. Kolmas pääprofiiliteema on yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Strategioissa painotetaan yrittäjyyden edistämistä, eli ammattikorkeakoulujen pyrkimys on tuottaa alueelle lisää yrittäjyyttä ja PK-sektorin toimijoita. Yrittäjyys voidaan nähdä merkittävänä ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisiä yhteyksiä lisäävänä tekijänä, ei niinkään työelämäyhteytenä tai sen muotona. Yrittäjyyden painottaminen tuottaa alueelle lisää tarvittavaa työvoimaa, mutta koulutuksen aikana voidaan myös hyödyntää alueen työelämää (esim. yrittäjiä) työelämätietyden tuottajina. Tämä tuo taas koulutukseen merkittävää lisäarvoa.

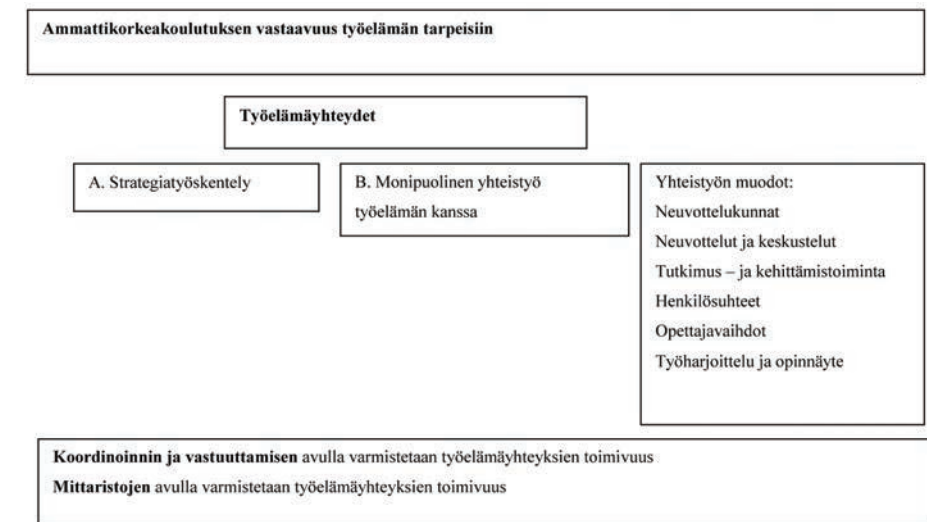
Näistä tuloksista voimme todeta, että strategioissa ei niinkään painotu työelämäyhteydet vaan koulutuksen ja työelämän välisiä yhteyksiä lisäävät tekijät. Työelämäyhteydet ovat havaittavissa näiden pääprofiiliteemojen kautta enemmän tai vähemmän. Suoranaisia työelämäyhteyksiä ei kuitenkaan strategioissa painoteta. Strategiatyöskentely myös nähdään ammattikorkeakoulujen johdon mukaan yhtenä merkittävimmistä työelämäyhteyksistä ja työskentelyn aikana käydään paljon keskustelua ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän edustajien välillä. Työelämäyhteydet ovat mukana strategiatyöskentelyprosessissa, aivan selkeänä ne eivät ainakaan ulkopuoliselle näyttäydy ammattikorkeakoulujen julkituoduissa strategioissa.

Toinen tutkimuskysymys selvittää ammattikorkeakoulujen johtohenkilöstön näkemyksiä työelämäyhteyksistä. Strategiatyöskentely siis nähdään johdon näkökulmasta merkittävimpänä työelämäyhteytenä. Tutkimuksen perusteella löytyi myös monta muuta työelämäyhteyden muotoa.

Ammattikorkeakoulujen johtohenkilöt kokevat työelämäyhteydet hyvin moniulotteisena kokonaisuutena. Perinteisesti työelämäyhteytenä käsitetään työharjoittelu ja opinnäytetyöt, mutta nykypäivänä se on huomattavasti laajempi kokonaisuus. Strategiatyöskentelyn lisäksi johtohenkilöstö näkee esimerkiksi

neuvottelut ja erilaiset keskustelut yhtenä työelämäyhteyden muotona. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kautta uskotaan saavutettavan paljon työelämäyhteyksiä. Henkilösuhteet ja opettajavaihdot sekä opiskelijan ja työelämän välillä tapahtuva yhteistoiminta koettiin myös merkittäväksi.

Tutkielmassa on pyritty kuvaamaan myös koulutuksen ja työelämän välinen yhteys prosessin avulla. Alla oleva kuvio (KUVIO 2) selittää koulutuksen ja työelämän välistä prosessia pohjautuen tähän tutkimukseen. Ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän välisen prosessin päälähtökohta on tavoite vastata koulutuksen avulla työelämän tarpeisiin. Yksi merkittävä työelämän tarpeisiin vastaamisen keino on työelämäyhteydet. Työelämäyhteyksistä tähän tutkimukseen perustuen nousevat esille a) strategiatyöskentely ja b) monipuolinen yhteistyö työelämän kanssa. Monipuolinen yhteistyö kattaa muun muassa neuvottelukuntatyöskentelyn, neuvottelut ja keskustelut, tutkimus- ja kehittämistoiminnan, henkilösuhteet, opettajavaihdot sekä työharjoittelun ja opinnäytetyön. Koulutuksen ja työelämän välisen prosessin kuvaamiseen on yhdistetty työelämäyhteistyön koordinointi ja vastuuttaminen sekä mittaristot, joiden avulla tätä yhteistoiminnan toimivuutta tarkastellaan.



KUVIO 2. Ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän välisen yhteyden ja sen prosessin kuvaaminen (Hyttinen 2011)

Yllä oleva kuvio on tutkielman lopullinen tulos ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän välisistä yhteyksistä strategioiden ja johdon työskentelyn kautta tarkasteluna. Vaikka kyseessä on monta toimijaa moniulotteisella ammattikorkeakoulutuksen kentällä, ovat kuitenkin työelämäyhteydet suurin piirtein yhteneväiset jokaisella toimialalla. Poikkeuksia toki löytyy sekä toimialan että ammattikorkeakoulun toimialueen osalta.

## 1.7 Pohdinta

Tutkielman teon aikaan tutkimuskirjallisuutta koulutuksen vastaavuudesta työelämään sekä koulutuksen ja työelämän yhteistyöstä etenkin ammattikorkeakoulutuksen osalta oli vähän saatavilla. Ainoastaan työharjoittelun ja opinnäytetyön merkitystä yhteistyön muotona painotettiin paljon kirjallisuudessa. Työharjoittelu ja opinnäytetyöskentely ovat ensinnäkin opiskelijan ja työelämän välistä yhteistyötä, mutta toisekseen sen merkitys on viime aikoina laajemmassa perspektiivissä jäänyt vähemmälle. Etenkin johtohenkilöstö kokee, että strategiatyöskentely ja monipuolinen yhteistyö työelämän kanssa ovat tärkeässä roolissa, että koulutuksen avulla pystytään vastaamaan alueen työelämätarpeisiin. Neuvottelut ohjaavat lisäksi koulutustarjonnan muodostumista. Mielenkiintoista oli havaita, että strategiatyöskentely itsessään nähdään yhtenä koulutuksen ja työelämän välisenä yhteistyömuotona.

Pro gradu tutkielma (Hyttinen 2011) vastaa tätä koostetta syvällisemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kuvaa tutkimusprosessia tarkemmin. Tutkielman tarkoitus oli selvittää tämän hetkistä tilannetta ja pyrkiä kuvaamaan sitä prosessin avulla. Laaja otanta on mahdollistanut kokonaisvaltaisen näemyksen aihealueen ympärillä. Koulutuksen ja työelämän välistä yhteistyötä ja sen muotoja olisi hyvä tarkastella myös toimiala- ja koulutusaloittain sekä mahdollisesti toimialuekohtaisesti. Maantieteellisesti erillään sijaitsevat oppilaitokset painottavat hyvin erilaista koulutustarjontaa, sillä ammattikorkeakoulutusta ohjaavat vahvasti ammattikorkeakoululait.

Ammattikorkeakoulutuksen päätarkoitus on vastata koulutuksella alueen työelämätarpeisiin. Koulutuksen ja työelämän välinen yhteistyö ja työelämäyhteydet ovat siis määritelmänsä osalta saaneet hyvin paljon laajemman tarkastelutavan. Perinteinen ”työharjoittelu ja opinnäytetyö työelämäyhteyksinä” – ajatusmalli on jäämässä hieman työelämän ja koulutuksen nopeassa uudistumisessa. Työharjoittelu ja opinnäytetyöskentely ovat vain opiskelijan ja työelämän välistä yhteyttä. Työelämäyhteydet käsitteenä on tarkasteltava hyvin paljon laajemmin. Ammattikorkeakoulu pyrkii työskentelemään monipuolisesti, ottaen huomioon työelämän tarpeita. Tarpeet löytääkseen on ammattikorkeakouluille muodostunut hyvin erilaisia toimintatapoja parantaa tätä yhteistoimintaa. Työelämällä on myös merkittävä rooli yhteyksien rakentamisessa ja koulutustuotteiden ja -tarjonnan parantamisessa. Koulutuksen toimivuuden ja vastaavuuden kannalta vaaditaan siis useita toimijoita hyvässä yhteistyössä keskenään toistensa kanssa. Ja usein itse yhteydet tapahtuvat henkilösuhteiden kautta.

## 1.8 Työelämä korkeakoulun asiakkaana

Vahvat yhteydet työelämään ja alueellisiin työelämän tarpeisiin vastaaminen ovat keskeinen ammattikorkeakoulujen tehtävä, kuten muun muassa ammattikorkeakoululaista (Ammattikorkeakoululaki 351/2003), korkeakoulujen kehittämissuunnitelmasta (Koulutus ja tutkimus 2007-2012) ja ammattikorkeakoulujen tuloksellisuusarvioinnista (Ammattikorkeakoulujen sopimuskauden 2010- 2012 tuloksellisuusrahoituksen palkitsemiskriteerit ja tuloksellisuusmit-

taristo 2009) voimme todeta. Ammattikorkeakoulujen yhdessä laatima verkostostrategia näkee opiskelijat ja työelämän korkeakoulun asiakkaana. Opetus ja tutkimus- & kehitystoiminta ovat ammattikorkeakoulujen keskeisiä toimintoja ja ne tulee integroida tukemaan alueen työelämän kehittämistä. (Korkeakoulutieto 2/2004.)

Stepit-projektin Asiakas-osaprojektin keskeisenä tavoitteena oli luoda ammattikorkeakoulujen johdolle näkemys strategisesta työelämäkumppanuudesta ja tarjota keinot sen saavuttamiseksi. Osaprojektin tuloksena korkeakoulut näkevät työelämän asiakkaana ja alumnit keskeisenä kohderyhmänä työelämäkumppanuuden toteuttamisessa. (Asiakas-osaprojektin projektisuunnitelma 2010, 1.)

Asiakas -osaprojektissa järjestettiin ammattikorkeakoulujen johdolle suunnattuja pyöreän pöydän dialogeja, joissa asiantuntijoiden johdolla käsiteltiin työelämäyhteyksien tuomista keskeiseksi osaksi ammattikorkeakoulun strategiaa sekä strategian toimeenpanemiseen liittyviä asioita. Erilaisten menetelmien avulla pyöreän pöydän dialogit antoivat aineksia ja työkaluja työelämäyhteyksien pohtimiseen ja siihen, millaisen merkityksen korkeakoulu haluaa niille strategiassaan määrittää. Pyöreän pöydän dialogeissa käytiin myös läpi strategioiden jalkauttamiseen vaikuttavia asioita. (Ks. lisää Stepit -projektin [www-centria-fi/stepit](http://www.centria.fi/stepit) →Materiaalipankki →Koulutusmateriaali Asiakas.)

Pyöreän pöydän dialogeista kerätty palaute vahvisti, että työelämäyhteydet koetaan tärkeäksi asiaksi ammattikorkeakouluissa, mutta niiden koordinointi on organisoitu puutteellisesti. Dialogit antoivat selkeästi aineksia strategisen työelämäkumppanuuden luomiseen, mutta työskentelyä ja prosessin etenemistä vaikeutti osallistujien vaihtuvuus eri tapaamisissa. Ammattikorkeakoulujen sitoutuminen työskentelyyn ei ollut riittävää vahvempien tulosten aikaansaamiseksi, vaikkakin pyöreän pöydän dialogeihin osallistumista oli pohjustettu muun muassa ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston kokouksessa.

Ammattikorkeakoulun johdon tasolla työelämäyhteydet tunnustetaan tärkeiksi. Ammattikorkeakoulujen strategioissa työelämäyhteydet eivät aivan selkeänä kokonaisuutena hahmotu, vaikkakin työelämäyhteyksien merkitys on niistä luettavissa. Tutkielman keskeinen havainto on myös, että ammattikorkeakoulut tekevät monipuolista yhteistyötä työelämän kanssa, mutta selkeä organisointi ja koordinointi siitä puuttuu. Tutkielmassa ei tarkasteltu strategioiden toteuttamisen toimintaohjelmia. Mielenkiintoista olisi tietää, onko ammattikorkeakouluilla ”työelämäyhteyksien toimintaohjelmia” (tmv.), jotka kertovat toiminnan tavoitteet sekä määrittelevät keinot ja mittarit tavoitteiden toteuttamiseksi. Ammattikorkeakoulujen julkituotujen strategioiden ja johtohenkilöstön haastattelujen pohjalta herää kysymys, onko ammattikorkeakoulun opettajalle, tki-henkilöstöön kuuluvalla tai muulle toimijalle selvää, kuinka hänen tulisi työelämäyhteyksiin panostaa, miten niistä raportoidaan, kuinka hänen tulee sitä tehdä jne. Työelämäyhteytyksen mittareihin johtohenkilöstö vastasi ammattikorkeakoulujen tuloksellisuusmittareihin (Ammattikorkeakoulujen sopimuskauden 2010- 2012 tuloksellisuusrahoituksen



palkitsemiskriteerit ja tuloksellisuusmittaristo 2009) viitaten – Auvinen (2010) on todennut, että mittarit vaikuttavat usein etäisiltä yksikkötasolla.

Jos ammattikorkeakoulu näkee työelämäyhteydet keskeisenä asiana toiminnassaan, tulisi se myös strategiatasolla ja sitä toteuttavissa toimintaohjelmissa selkeästi näkyä. Juuti (2011) ohjaa ammattikorkeakoulun työelämäsuhteiden tarkasteluun esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: Millainen on ammattikorkeakoulun mission, vision ja strategisten päämäärien suhde työelämäsuhteiden hoitamiseen? Millaisia kannanottoja niissä on työelämäsuhteiden hoitamiseksi? Millaisia haasteita ne asettavat työelämäsuhteiden hoitamiseksi? Salosen (2010, 39) mukaan ammattikorkeakoulujen työelämäyhteydet ja -yhteistyö tulisi olla strategisesti jäsennetty kokonaisuus, jossa ammattikorkeakoulu olisi määritellyt strategiassaan mitä asioita asian tiimoilta tehdään, kenen kanssa tehdään, millä tavoin, milloin ja miksi tehdään.

Jokainen ammattikorkeakoulu määrittää itse työelämäsuhteille antamansa painoarvon sekä sen organisoitumis- ja toteutustavat, ulkopuoliset asiantuntijat eivät voi niitä sanella. Tärkeää on, että työelämäsuhteita hoitavat henkilöt tietävät, millaista toimintaa heiltä odotetaan ja millainen painoarvo sillä toiminnassa on. Ammattikorkeakoulujen tekemän monipuolisen työelämäyhteistyön koordinointi tehostaisi yhteistyötä ja mahdollistaisi syvempien kehittämistavoitteiden ja -kumppanuuksien toteuttamisen ja siten myös selkeämmän vastaamisen työelämän kehittämistehtävään ja aluekehittämiseen.

Stepit hankkeessa pyrittiin viestimään, että työelämäkumppanuuksien luominen on helpointa aloittaa olemassa olevista verkostoista, opettajien jo olemassa olevista henkilökohtaisista kontakteista. Luonteva työelämäkumppani on siten myös korkeakoulusta valmistunut eli alumni. Hyttisen (2011) tutkielman ja Laitinen-Väänäsen, Vanhanen-Nuutisen & Vanha-ahon (2011) raporttoiman selvityksen mukaan alumneja ei ammattikorkeakouluissa vielä kovin selkeänä ryhmänä työelämäyhteistyön näkökulmasta nähdä. Alumni tuntee ammattikorkeakoulun toimintatapaa ja opettajat ja alumnit tuntevat toisensa. Alumni on ammattikorkeakoulun tärkeä asiakas, sillä valmistumisensa jälkeenkin hän tulee tarvitsemaan osaamisensa uudistamista tai lisäosaamista. Jos toimiva yhteistyö ammattikorkeakouluun on säilynyt, on ”oma” ammattikorkeakoulu hyvä vaihtoehto lisäkoulutuksen hankintapaikaksi. Samoin työelämässä oleva alumni voi tarvita tutkimus-, kehitys- tai innovaatioapua, jolloin katse voi kääntyä oman ammattikorkeakoulun puoleen, mikäli se on vakuuttanut alumnin asiantuntemuksellaan, osaamisellaan ja toimivilla yhteistyötavoillaan. Kuten muun muassa Laitinen-Väänäsen, Vanhanen-Nuutisen & Vanha-ahon (2011, 32-33) raporttoima selvitys osoittaa, myös työelämä - ja miksi ei siten myös alumni - haluaa toimia korkeakoulun kumppanina varmistaakseen alueelleen osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa. Monien hyötyjen vuoksi ammattikorkeakoulujen siis kannattaisi panostaa alumneihin työelämäyhteistyökumppaneinaan. Stepit -projektin aikana edistymistä alumnitoiminnan arvostuksen ja toiminnan vakiintumisen suhteen on tapahtunut, mutta monissa ammattikorkeakouluissa on vielä paljon tehtävää, jotta alumnitoiminta olisi yksi strategisesti tärkeä työelämäyhteistyön muoto.

## 1.9 Lähteet

Ahola, S. 2004. Korkeakoulutus ja työelämä – lähtökohtia ilmiöön ja sen tutkimiseen. Teoksessa: Tynjälä, P., Välimaa, J. & Murtonen, M. (toim.) 2004. Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia. Juva: PS-kustannus.

Ammattikorkeakoulujen sopimuskauden 2010- 2012 tuloksellisuusrahoituksen palkitsemiskriteerit ja tuloksellisuusmittaristo, 2009, 2 Opm/KTPO/KTY 17.12.2009. Luettu 25.5.2012. Saatavilla: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/tavoitesopimusneuvotteluja\\_koskevat\\_ohjeet/Liitteet/AMK\\_ohjekirje\\_2010\\_Liite\\_3\\_2010\\_AMK-tuloksellisuusmittarit\\_2010-2012.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/Liitteet/AMK_ohjekirje_2010_Liite_3_2010_AMK-tuloksellisuusmittarit_2010-2012.pdf)

Ammattikorkeakoululaki 351/2003. Finlex – Valtion säädöstietopankki. Luettu 12.04.2010. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/>

Asetus ammattikorkeakouluopinnoista 256/1995. Finlex – Valtion säädöstietopankki. Luettu 25.5.2012. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950256>

Asiakas -osaprojektin projektisuunnitelma 2010. ASIAKAS -osaprojekti 1.1.2010-31.12.2011.

Auvinen, P. 2010. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksikköarviointi 2010-2012 – Arviointitulosten yhteenveto. Päätösseminaari 13.1.2010. Luettu: 28.4.2010 ja 25.5.2012. Saatavilla powerpoint esityksenä sivulta <http://www.kka.fi/index.phtml?s=150>

Bush, T. & Coleman, M. (2000) Leadership and Strategic Management in Education, London: Paul Chapman Publishing.

Garam, I. 2011. Kansainvälinen liikkuvuus yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Tietoa ja tilastoja raportti 2/2011. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO. CIMO Publications 2/2011. Luettu 18.6.2012. Saatavilla: [http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/kansainvalinen\\_liikkuvuus\\_yliopistoissa\\_ja\\_ammattikorkeakouluissa\\_2010](http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/kansainvalinen_liikkuvuus_yliopistoissa_ja_ammattikorkeakouluissa_2010)

Honkanen, V. & Ahola, S. 2003. Kulttuurin koulutus ja uudet urat. Ammattikorkeakouluista kulttuurialalta valmistuneiden koulutuskokemukset, työllistyminen ja yrittäjyys. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 61. Turku: Digipaino.

Huttula, T. 2004. Esipuhe teoksessa Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A-M., Valkonen, A. Vänskä, A. & Seppälä, H. 2004. Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Helsinki.



Hämäläinen, V. & Nurmi, J. 2000. Tekniikkaa oppimassa. Insinöörikoulutuksessa kaikki hyvin, mutta... Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 52. Turun yliopisto.

Hyttinen, K. 2011. Ammattikorkeakoulujen työelämäyhteydet strategiatasolla ja johdon näkemykset. Pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Juuti, P. 2011. Muutoksen johtaminen: työvihko. STEPIT päätösseminaari 8.12.2011. Luettu 25.5.2012. Saatavilla powerpoint esityksenä sivulta <http://projekti.centria.fi/%28S%28uv4gfgmbnitdi4jkxzphkqvt%29%29/default.aspx?id=4442&pid=128&pid1=4442> (kohta 4 Asiakas-osaprojektin päätösseminaari 8.12.2011, HAAGA-HELIA ja Pauli Juutin materiaali 1).

Kanervo, Otto. 2006. Korkeasti koulutetut ja työ. Valintojen rationaalisuus eurooppalaisessa vertailussa. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 68. Väitöskirja. Turun yliopisto.

Kettunen, J. & Luoto, L. 2008. Cooperation between universities and ICT enterprises. Teoksessa Fang Zhao (toim.), Handbook of Research on Information Technology Entrepreneurship and Innovation. Hershey. IGI Global, 277-292.

Kettunen, J. 2003. Competitive Strategies in Higher Education. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 2. Turun Ammattikorkeakoulu.

Korkeakoulutieto 2/2004. Teema Valtionohjaus ja korkeakoulujen johtaminen. 3. vuosikerta. Opetusministeriö. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/lehdet/Korkeakoulutieto/kktieto2\\_04.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/lehdet/Korkeakoulutieto/kktieto2_04.pdf)

Koulutus ja tutkimus 2007-2012. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriö. 2007. Luettu 25.5.2012. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm09.pdf?lang=fi>

Laitinen-Väänänen, S., Vanhanen-Nuutinen, L. & Vanha-aho, M. 2011. Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa: työelämän näkökulma. Teoksessa Laitinen-Väänänen, S., Vanhanen-Nuutinen, L. & Hyvönen, U. (toim.) 2011. Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen. Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 121. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Markus, A. 2010. Aktia – Miltä korkeakoulumaailma näyttää työelämäedustajan silmin? AMK – laatuyksikköarvioinnin päätösseminaari 13.1.2010.

Neuvonen-Rauhala, M-L. & Tynjälä, P. 2004. Työelämälähtöisyys ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnoissa. Teoksessa Tynjälä, P., Välimaa, J. & Murtonen, M. (toim.) 2004. Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia. Juva: PS-kustannus.  
Neuvo ym. 2005, 61

Nyström, S. 2004. Uralla eteenpäin - kansainvälinen harjoittelu asiantuntijaksi kehittymisen ja työllistymisen näkökulmista. Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO. CIMO Publications 3 / 2004. Luettu 18.6.2012. Saatavilla: [http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowww-structure/15459\\_uralla\\_eteenpain\\_CP.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowww-structure/15459_uralla_eteenpain_CP.pdf)

Pulkkinen, M. 2001. Helsingin yliopistossa vuonna 1997 tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään syksyllä 2000. Helsingin yliopiston rekrytointipalvelut. Helsinki. Luettu 12.4.2010. Saatavilla: [http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/koko\\_helsingin\\_yliopisto.pdf](http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/koko_helsingin_yliopisto.pdf)

Salonen, P. 2010. Työelämäyhteistyö Framille! Näkökulmia ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön rakentamiseen ja toiminnan arviointiin. B: Ajankohtaista. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, 2010.

Stepit -projektin www-sivut: [www.centria.fi/stepit](http://www.centria.fi/stepit) Materiaalipankki Koulutusmateriaali asiakas. Luettu 27.6.2012.

Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisessa ammattikorkeakouluissa. 2010. Työryhmä: Pekka Auvinen (PKAMK), Johanna Heikkilä (JAMK), Hanna Ilola (ARENE ry.), Outi Kallioinen (Laurea), Timo Luopajarvi (ARENE ry.), Katariina Raji (Laurea), Janne Roslöf (Turun AMK) ARENE. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Luettu 25.5.2012. Saatavilla [http://www.haaga-helia.fi/fi/aokk/taeydennyskoulutus/lindex\\_html/ARENEn\\_suositus.pdf](http://www.haaga-helia.fi/fi/aokk/taeydennyskoulutus/lindex_html/ARENEn_suositus.pdf)

Suutari, M. 2003. Korkeakoulutettujen työelämäurien alkuvuodet. LAASER-projektin loppuraportti. Helsinki: AKAVA. Luettu: 12.4.2010. Saatavilla: <http://www.akavacamp.fi/files/418/laaserloppuraportti.pdf>

Vuorinen, P. & Valkonen, S. 2007. Korkeakoulutuksesta työelämään. Työhön sijoittuminen ja työelämävalmiudet kaupan ja tekniikan alalla. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuslauseita 37. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Wheale, J. 1991. Generating income for educational institutions: A business planning approach. Kogan Page Ltd.

Yliopistolaki 558/2009. Finlex – Valtion säädöstietopankki. Luettu 12.04.2010. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/>

## Liite: Haastattelukysymykset

### Koulutus ja työelämä yleisesti

1. Voisitko kuvailla näkemystänne ammattikorkeakoulutuksen vastaavuudesta työelämään tällä hetkellä?
  - a. Kuinka amk - koulutus vastaa työelämän vaatimuksiin?
  - b. Kuinka kuvailisitte tulevaisuuden haasteita ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän välillä?
2. Voisitko kuvailla näkemystänne ammattikorkeakoulunne opiskelijoiden työllistymisestä
3. Kenellä on näkemyksenne mukaisesti vastuu työelämäyhteyksien muodostamisesta? (yksilö, opettaja, oppilaitos, työelämä)
4. Millaisin keinoin koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta mielestänne tulisi muodostaa ja kehittää?
5. Kuka toimii tällä hetkellä ammattikorkeakoulun asiakkaana?
6. Kuinka opiskelija tulisi sitouttaa mahdolliseen alumniuteen?))
7. Kuinka koette työelämäyhteydet ammattikorkeakoulunne osalta / Mitä mielestänne ovat työelämäyhteydet?
8. Voisitko kuvailla millaisia työelämäyhteyksiä ammattikorkeakoulunne tukee?
9. Millaisia ovat näkemyksenne mukaisesti onnistuneita ja hyviä työelämäyhteyksiä?

### Strategiatyöskentely

1. Mitkä ovat mielestänne ammattikorkeakoulunne tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet?
2. Voisitko kuvailla strategiatyöskentelyä sekä sen prosessia ammattikorkeakoulussanne?
3. Kuinka koette strategiatyöskentelyn ohjaavan ammattikorkeakoulunne toimintaa?
4. Voisitko kuvailla millaisia käsitteitä ja termejä strategiatyöskentelyssä ja johdon työskentelyssä käytetään työelämäyhteyksistä?
5. Kuinka koette työelämäyhteyksien näkyvän ammattikorkeakoulujen yhteisessä strategiassa sekä ammattikorkeakoulunne strategiassa?
6. Kenen vastuulla mielestänne työelämäyhteydet ovat johdon työskentelyssä?

### Arviointi

1. Kuinka koette arvioinnin ohjaavan ja kehittävän ammattikorkeakoulunne toimintaa?
2. Kuinka koette työelämäyhteyksien arvioinnin ammattikorkeakoulussa tulevaisuuden haasteena?
3. Voisitko kuvailla mielestänne onnistuneita arviointimalleja ammattikorkeakoulustanne?
4. Millaisia mittaristoja koette merkittävinä työelämäyhteyksiä arvioitaessa?

## 2. TYÖELÄMÄKUMPPANUUDEN ASKELMAT - OPETTAJAN OSAAMISTA KEHITTÄMÄSSÄ

Liisa Vanhanen-Nuutinen ja Sirpa Laitinen-Väänänen

Oppilaitoksissa on kehitetty useita erilaisia tapoja organisoida ja tehdä työelämäyhteistyötä. Esimerkiksi projektioppiminen (Vesterinen 2001), kehittämisperustainen oppiminen (Learning by Developing) (Kallioinen 2008) tai tutkiva oppiminen (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001) integroivat opetusta ja parhaassa tapauksessa työelämän kanssa yhteistyössä toteutuvaa tutkimus- ja kehittämistyötä. Onnistuneimmiksi ovat osoittautuneet ratkaisut, joissa on onnistuttu ylittämään koulutuksen ja työelämän toimintajärjestelmien väliset rajat ja luomaan uudenlaista organisaatioiden välistä yhteistyötä.

Ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön haasteena onkin, miten rakentaa toimivia verkostoja ja miten kehittää ja ylläpitää pitkäkestoisia kumppanuuksia. Pitkäjänteisessä yhteistyössä osapuolet oppivat tuntemaan toistensa työskentelytavat ja mahdollisuudet. Luottamus ja molemminpuolinen tuntemus sinällään jo edistävät arviointi-, kehittämis- ja kokeilutoimintaa. Ammattikorkeakouluopettajan työssä muutosta voi kuvata oppilaitoskeskeisestä opetustyöstä alueelliseksi verkostotoimijaksi, ja työelämäyhteistyön koordinoijasta alueelliseen kehittämiseen tähtäävän yhteistyön virittäjäksi, rakentajaksi (Auvinen 2004) ja kumppaniksi (vrt. Kuoppala & Laasonen 2009).

Ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyötä tulee edelleen kehittää. Valtiontalouden tarkastusvirasto mainitsee tarkastusraportissaan (2009), että yhteistyökäytäntöjä ja opetuksen työelämäkytkentöjä tulisi kehittää. Ammattikorkeakoulujen odotetaan olevan aktiivisia ja selkeitä siinä, minkälaisia palveluja ja yhteistyömuotoja ne tarjoavat työelämälle. (Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen 2009.) Organisaatioiden yhteistoiminnassa uusien työtapojen suunnittelu ja käyttöönotto edellyttävät keskinäistä luottamusta ja vahvoja verkostosuhteita. Työntekijöiltä tämä edellyttää asenteiden ja roolien uudelleen arviointia. Ammattikorkeakoulun näkökulmasta tavoitteet uudenlaisen yhteistyön rakentamisesta työelämän kanssa edellyttävät työvälineiden, ammattikorkeakoulun sisäisten toimintamallien, työnjaon ja sääntöjen kehittämistä (Lintula ym. 2009).

Olemme pyrkinneet jäsentämään Stepit KOHO -projektin ja sen valmennusohjelman prosessin avulla, millaisten askelmien kautta ammattikorkeakoulukilostön työelämäyhteistyö näyttäisi tai voisi edetä työelämäkumppanuudeksi. Kuviossa 1 esitettävät askelmat ovat alustavia ja vaativat vielä käytännön kokeilujen kautta kerättävää arviointia.

Kirjallisuuteen perehtymällä ja osallistuttuamme valmennusohjelman suunnitteluun ja toteutukseen sekä lukemalla valmennettavien artikkeleita päädyimme jäsentämään työelämäyhteistyön rakentumista kumppanuudeksi kolmivaiheisen prosessin kautta (KUVIO 1). Käsitämme yhteistyön edeltävän kumppanuutta. Määrittelemme näin kumppanuuden lähelle strategista

kumppanuutta (Ståhle & Laento 2000, vrt. Engeström 2006), jossa yhteisistä tavoitteista on sovittu ja päämääränä on win-win-tilanne, jossa sekä ammatikorkeakoulu että työelämä hyötyvät kumppanuudesta. Kumppanuuden tunnuspiirteitä ovat pitkäkestoisuus, yhdenvertaisuus, rajojen ylittäminen ja toiminnan kehittäminen (Toivainen ym. 2004).



KUVIO 1. Työelämäkumppanuuden rakentumisen askelmat (Laitinen-Väänänen, Weissmann & Vanhanen-Nuutinen 2011)

Alussa opettaja on vielä vahvemmin kiinni perinteisessä opettajuudessa. Työn tavoite määräytyy opiskelijan oppimisen kautta. Toimintaympäristönä on oppilaitos ja yhteistyötä työelämän suuntaan on mahdollisesti opetussuunnitelmaan liittyvän harjoittelun kautta. Kuitenkin ”katse on kääntynyt työelämän suuntaan” ja halukkuutta moniulotteisempaan työelämäyhteistyöhön on. Tämän vaiheen nimesimme *käynnistyvän yhteistyön vaiheeksi*. Käynnistyvään yhteistyöhön liittyy pyrkimys yhteisen ymmärryksen luomiseen opettajan tai muun ammattikorkeakoulutoimijan ja työelämän edustajien välille. Lähtökohdaksi yhteistyölle on mahdollisesti omat olemassa olevat verkostot, jotka ovat syntyneet aiemman työn, harrastuksen tai vapaa-ajan verkostojen avulla. Yhteistyössä ei välttämättä ole vielä konkreettista sisältöä tai muotoa, enemmänkin yhteistyön tekemisestä neuvotellaan ja sitä ideoidaan yhdessä.

*Kokeilevan yhteistyön vaiheessa* yhteistyöstä on jo sovittu. Mahdollisesti siitä on tehty sopimus ja on löydetty toimintamuotoja, joita käynnistetään ja kokeillaan. Yhteistyö on vielä enemmänkin kertaluonteista kuin jatkuvaa tai systemaattista. Yhteistyö voi olla vielä enemmänkin oppilaitoslähtöistä ja liittyä opinäytetyö- tai yksittäisen opintojakson prosessiin. Opettajuudessa katse siirtyy yksilön oppimisesta enemmän työyhteisön oppimiseen ja tiedon tuottamista ja innovaatioiden synnyttämistä kokeillaan käyttäjien ympäristössä. Toiminta- ja oppimisympäristöinä vahvistuvat työelämän ympäristöt. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kertojen lisääntyessä alkaa myös kehittyä yhteinen kieli koulun ja työelämän välille. Tietoa vaihdetaan, mutta ei vielä yhteisesti tuoteta. Yhteistyökokeilut ovat kuitenkin yksittäisen opettajan vastuulla ja yhteisöllistä toimintakulttuuria ei välttämättä ole vielä syntynyt.

Kokeilevan yhteistyön vaiheeseen liittyy yhteistyömuotojen ja -tapojen kokeiluja ja eittämättä myös epäonnistumisia, joita tuleekin sallia. Niistä voi oppia. Vertaistuki tai mentorointi kokeilevan yhteistyön vaiheessa auttaa ja tukee kokemuksista oppimista ja ylipääsyä epäonnistumista. *Vakiintuvan kumppanuuden* vaiheessa yhteistyöstä on tullut jatkuvaa, tavoitteellista. Siinä alkaa olla systemaattisuutta, joka perustuu yhteiselle suunnittelulle ja sopimiselle. Toiminnasta hyötyy molemmat osapuolet ja se on heidän tavoitteidensa mukaista. Tekemistä dokumentoidaan, arvioidaan ja kehitetään. Tiedonkululle on löytynyt tarkoituksenmukaiset kanavat ja tavat. Vuorovaikutus on taajaa ja tasavertaista työelämä- ja oppilaitostoimijoiden välillä. Yhteistyöstä on rakentunut kumppanuutta.

Yhteistyön lähtökohta on siirtynyt tai siirtymässä vahvemmin työelämään ja oppilaitos näyttäytyy näin osana aluekehitys- ja innovaatioprosessia. Oppilaitokselle on rakentumassa siinä selkeä rooli. Opettajan toiminnassa tämän roolin tunnistaminen ei välttämättä ole selkeää, mutta arvioitaessa yhteistyöprosessia laajemmin kullakin yhteistyö ja kumppanitoimijalla on merkitystä kokonaisuuden kannalta. Vakiintunut kumppanuus mahdollistaa yhteisen tiedonmuodostuksen ja uuden tiedon rakentamisen sekä toimintojen kriittisen tarkastelun ja systemaattisen kehittämisen. Kumppanuudessa toiminta ei ole enää yksittäisen opettajan vastuulla vaan mukana ovat toimijoiden taustaorganisaatiot. Oppijoiksi ja hyötyjiksi laajenevatkin yksittäisten toimijoiden yhteisöt ja taustayksiköt. Näin opettajuuskin laajenee verkostomaisempaan suuntaan. Opettamisen kohde on siirtynyt edelleen työelämän suuntaan. Opiskelija näyttäytyy tässä prosessin vaiheessa enemmän työelämän kehittäjänä, joka toimii tasavertaisemmassa suhteessa opettajaan ja työelämään päin. Opettajuudessa katse siirtyy yksilön oppimisesta enemmän työyhteisön oppimiseen ja tiedon tuottamista ja innovaatioiden synnyttämistä kokeillaan käyttäjien ympäristössä.

Tämä artikkeli perustuu Stepit KOHO –projektin raportissa Laitinen-Väänänen, S., Vanhanen-Nuutinen, L. & Hyvönen, U. (toim.) 2011. Askelerkkejä työelämäkumppanuuteen julkaistuihin artikkeleihin.

## Lähteet

Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen. 2009. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 188/2009. Luettu 7.1.2011. Saatavilla [http://www.vtv.fi/files/1783/1882009\\_AMKkoulutuksen\\_tyoelamalahtoisyyden\\_kehittaminen\\_NETTI.pdf](http://www.vtv.fi/files/1783/1882009_AMKkoulutuksen_tyoelamalahtoisyyden_kehittaminen_NETTI.pdf)

Auvinen, P. 2004. Ammatillisen käytännön toistajasta monipuoliseksi aluekehittäjäksi? Ammatikorkeakoulu-uudistus ja opettajan työn muutos vuosina 1992-2010. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Luettu 28.5.2012. Saatavilla [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_952-458-536-7/urn\\_isbn\\_952-458-536-7.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-536-7/urn_isbn_952-458-536-7.pdf)

Engeström, Y. 2006. Kaksikäinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslai-

toksen julkaisuja B02.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2001. Tutkiva oppiminen. Älykään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.

Kallioinen, O. 2009. Miten Moodi 2 –tietoa tuotetaan ammattikorkeakoulujen T&K&I-toiminnassa? Teoksessa A. Jaroma (toim.) Virtaa verkostosta II. Mikkelin ammattikorkeakoulu, A Tutkimuksia ja raportteja 47, Mikkeli: Kopijyvä Oy, 21-39.

Kuoppala, E. & Laasonen, P. 2009. Opiskelijoiden kokemuksia opetuksen ja T&K-työn yhdistämisestä. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.) Suunnan näyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajan työhön. HAAGA-HELIA kehittämisraportteja 4/2009, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, 117-127.

Laitinen-Väänänen, S., Vanhanen-Nuutinen, L. & Hyvönen, U. (toim.) 2011. Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen. Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 121. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laitinen-Väänänen, S., Weissmann, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2011. työelämäkumppanuuden askelmia. Teoksessa S. Laitinen-Väänänen, L. Vanhanen-Nuutinen & U. Hyvönen. (toim.) 2011. Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen. Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 121. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lintula, L., Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2009. Ammattikorkeakoulun toimintakonseptin kehittäminen. Konsepti - Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 5(1). Luettu 28.5.2012. Saatavilla: [www.muutoslaboratorio.fi/konsepti](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti)

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus –avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ekonomia. Porvoo: WSOY.

Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M. & Engeström, Y. 2004. Kumppanuus toimintana. Esimerkkinä kahden metalliteollisuuden yrityksen kumppanuusverkosto. Helsinki: TYKES. Raportteja 32.

Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplaces. Educational Research Review 3 (2), 130-154.

Tynjälä, P., Kekäle, T. & Heikkilä, J. 2004. Työelämälähtöisyys koulutuksessa. Teoksessa E. Okkonen (toim.) Ammattikorkeakoulun jatkotutkiminto – toteutuksia ja kokemuksia. Julkaisu 2. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna, 6-15.

Vesterinen, P. 2001. Projektiopiskelu ja –oppiminen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 189. Jyväskylän yliopisto.

### 3. ALUMNITOIMINTA OSAKSI KORKEAKOULUJEN TYÖELÄMÄKUMPPANUUTTA

Tuula Hohenthal, Pirve Lapiolahti, Tomi Sipola, Jukka Väyrynen

Alumnitoiminnalla tässä artikkelissa tarkoitetaan kaikkea sitä yhteistyötä ja toimintaa, jota korkeakoulut tekevät alumnien eli korkeakoulusta valmistuneiden kanssa. Alumnitoiminta voi tarkoittaa siten niin vuosikurssitapaamisia, alumnien hyödyntämistä asiantuntijaluennointsijoina opintojaksoilla kuin jonkin projektin toteuttamista yhteistyössä alumnin kanssa. Alumnin on tärkeä yhteistyökumppani korkeakoululle, mutta monet korkeakoulut eivät vielä ole sisäistäneet alumnitoiminnasta koituvia hyötyjä. Alumnien tulee olla kumppaneita läpi koko opiskelijaprosessin aina opiskelijoiden rekrytoinnista mentorointiin ja työllistämiseen saakka. On korkeakoulun oman aktiivisuuden ja panostuksen varassa, kuinka hyvin se pystyy hyödyntämään alumneja yhden tehtävänsä, alueen työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin vastaamisessa. Panostukset alumnitoimintaan kannattavat työelämäyhteyksien ja aluekehittämisen edistämiseksi sekä korkeakoulun oman aseman ja tehtävän vahvistamiseksi.

Alumneilta saa palautetta opintojen vastaavuudesta työelämän vaatimuksiin ja tämän palautteen perusteella voi kehittää opetusta. Alumnien kautta korkeakoulu saa tietoa, millaisiin tehtäviin heiltä valmistuneet sijoittuvat. Alumnin voi toimia opiskelijoiden kontaktina ja mentorina esimerkiksi päättötyön, harjoittelun ja projektitöiden yhteydessä. Alumnin on korkeakoulun potentiaalinen jatko- ja täydennyskoulutuksen asiakas ja partneri tutkimus- ja kehityshankkeissa. Samoin alumnin on korkeakoulun käyntikortti ja markkinointivaltti: ”tällaisia osaajia meiltä valmistuu”. Alumneilla on myös ollut tärkeä rooli yliopistojen varainkeruussa. Ammattikorkeakoulujen varainhankintaa ei ole vielä toteutettu, mutta tulevaisuudessa lakimuutosten myötä ja valtion rahoituksen tiukentuessa on varmasti syytä miettiä tätäkin puolta.

#### 3.1 Opiskelijasta alumniksi – yhteisön rakentaminen ja pysyvän siteen luominen

Alumnitoiminnan perusta luodaan jo opiskeluaikana. Amerikkalaisissa yliopistoissa alumnitoiminta tehdään näkyväksi jo siinä vaiheessa, kun potentiaalinen opiskelija on hakemassa korkeakouluun. Alumnit ovat mukana hakuvaiheessa ja osallistuvat muun muassa opiskelijoiden haastatteluihin. Kun opiskelijat aloittavat opiskelun, alumnit osallistuvat erilaisiin tervetuliais- ja koulunaloitustapahtumiin (USA Study Tour Report 2012). Myös meillä Suomessa korkeakoulut järjestävät tietoisuuksia alumnitoiminnasta joka vuosi opiskelijoille.

Kuuluminen yhteisöön ja yhteisön jäsenenä oleminen on yksi ihmisen perustarpeista ja tämä tulisi ottaa huomioon alumnitoiminnan rakentamisessa. Kun opiskelijalle syntyy yhteisöön kuulumisen tunne opintopolkunsa aikana, hän haluaa säilyttää yhteyden myös valmistumisensa jälkeen. Kun opiskelijoille alumnitoiminta ja alumnit tulevat tutuksi eri vaiheissa opintoja ja eri tavoin, valmistumisensa jälkeen opiskelija kokee luontevaksi ja jopa itsestään selväksi, että



hän on alumni ja ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Alumninyhteisöön kiinnittyminen voi myös vahvistaa ulkomailta Suomeen tulevien opiskelijoiden jäämistä Suomeen töihin valmistumisensa jälkeen ja toisaalta, kotimaahansa palaava alumni on korkeakoululle ja sen toiminta-alueelle tärkeä kontakti ulkomaille.

Yhdysvalloissa opiskelijan ensikosketus alumneihin tapahtuu siis jo hakuvaiheessa ja opiskelujen alettua alumnitoiminta on kiinteä osa opiskelijoiden elämää. Alumiyhdistykset tai korkeakoulun alumnitoiminta järjestää opiskelijoille erilaisia tapahtumia, klubeja, tarjoaa tiloja ja apuvälineitä opiskeluun sekä mahdollisuuksia verkostoitumiseen niin ammattillisesti kuin sosiaalisestikin (USA Study Tour Report 2012). Myös Suomessa alumnitoiminta pitää sisällään vastaavaa toimintaa, mutta erona on se, että Yhdysvalloissa toiminta on hyvin järjestelmällistä, suunnitelmallista ja johtoajatuksena on elinikäisen siteen luominen ja säilyttäminen. Kaikessa toiminnassa on tavoitteena luoda hyviä ja merkityksellisiä kokemuksia, joista tyytyväiset opiskelijat ja alumnit kertovat eteenpäin. Näin osaltaan syntyy korkeakoulun hyvä maine ja imago, joka taas edesauttaa ulkopuolisen rahan hankinnassa. (USA Study Tour Report 2012).

Yksi merkittävä ero suomalaisissa ja yhdysvaltalaisissa korkeakouluissa on ylioppilas-/opiskelijakunnan rooli ja tehtävät suhteessa alumnitoimintaan. Suomessa ylioppilas- tai opiskelijakunta hoitaa monia sellaisia toimintoja, joita Yhdysvalloissa toteutetaan alumnitoiminnan kautta. Tällaisia ovat muun muassa tapahtumat ja tilaisuudet, joilla vahvistetaan yhteisöön kuulumista ja opiskelijoiden verkostoitumista sekä eri teemojen ympärille rakentuva kerhotoiminta. Siksi onkin tärkeää, että Suomessa ylioppilas-/opiskelijakunta on vahvasti mukana alumnitoiminnassa ja sen kehittämisessä. Vastuu alumnitoiminnan järjestämisestä tulisi kuitenkin aina olla korkeakoululla.

### 3.2 Alumnitoiminnan taustaa ja organisoitumisen eri muodot

Alumnitoiminta käsitteenä ilmestyi muutama vuosi Suomen yliopistoon 1990-luvun vaihteessa, jolloin näissä yliopistoissa käynnistettiin alumnitoiminta. Monella yliopistolla oli jo tosin erilaisia alumnitoimintaan viittaavia toimintamalleja käytössä, esimerkiksi senioritoiminta, josta löytyi paljon samanlaista toimintaa kuin alumnitoiminnasta. 2000-luvun alussa yhä useammat yliopistot käynnistivät alumnitoiminnan ja suotuisan kasvualustan alumnitoiminnan kehittymiselle yliopistoissa antoi yliopistolain uudistus. Laissa yhteiskuntasuhteiden hoitaminen korkeakoulussa saavutti virallisen aseman. Vuonna 2010 voimaan tullut yliopistolaki (558/2009) mahdollisti sen, että yliopistot voivat ottaa vastaan lahjoituksia ja testamentteja. Viimeisin yliopistolaki ja mahdollisuus varainkeruuseen aktivoivat viimeisetkin yliopistot käynnistämään alumnitoiminnan.

Ammattikorkeakoulut ovat uudempi tulokas koulutuksen kentällä ja ensimmäiset alumnitoiminnan käynnistykset tapahtuivat 2000-luvun vaihteessa. 2004 koettiin ammattikorkeakouluissa alumnitoiminnan käynnistämisen buumi ja 12 ammattikorkeakoulua ilmoitti, että heillä on oppilaitostasoista

alumnitoimintaa (Mira Network, 2008). Vuonna 2010 tehtiin Stepit-projektissa alumnikysely kaikille korkeakouluille. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että viidestätoista ammattikorkeakoulusta löytyy oppilaitostasoista alumnitoimintaa.

Alumnitoiminta on organisoitunut eri tavoin korkeakoulujen yhteyteen. Alumnitoiminnasta vuonna 2010 tehdyn selvityksen mukaan Suomessa korkeakoulujen alumnitoiminta on toteutettu keskitetysti, hajautetusti, keskitetysti ja alumniyhdistyksen kautta tai pelkästään alumniyhdistyksen kautta. Seuraava TAULUKKO 1 kuvaa toiminnan organisoitumista.

	Rahoitus	Toiminta	Resurssit	Organisaatio
Keskitetty	Korkeakoulun perusrahoitus, oma budjetti	Korkeakoululähtöistä, keskitettyä	Palkattu päätoiminen tai osa-aikainen vetäjä/-t	Huomioitu korkeakoulun organisaatiossa, osassa alumnistrategia ja kaikissa toimintasuunnitelma
Hajautettu	Korkeakoulun rahoitus, ei omaa budjettia, toiminta rahoitetaan muiden toimintojen kautta	Toiminta kumpuaa koulutusaloista, kampuksista, toiminta kirjavia. Ei keskitettyä ohjausta	Hajautettu vastuu monelle toimijalle, usein otona tai pienellä resurssoinnilla	Ei asemaa korkeakoulun organisaatiossa
Keskitetty & alumniyhdistys	Korkeakoulun perusrahoitus ja jäsenmaksut, budjetti	Korkeakoululähtöistä mutta alumnit näkyvät vahvasti toiminnassa, keskitettyä	Palkattu päätoiminen tai osa-aikainen vetäjä/-t	Huomioitu korkeakoulun organisaatiossa, strategia, TOTSU
Alumniyhdistys	Jäsenmaksut tai korkeakoulun rahoitus ja jäsenmaksut	Alumnilähtöinen toiminta, Mitä enemmän korkeakoulu rahoittaa, sitä enemmän se myös ohjaa toimintaa	Palkattu toiminnan vetäjä tai vapaaehtoisten vetämä toiminto	Korkeakoulun kanssa tiiviissä yhteistyössä olevat yhdistykset on huomioitu korkeakoulun organisaatiossa. Osalla ei yhteyttä korkeakouluun

TAULUKKO 1 Alumnitoiminnan organisoitumisen tavat

Korkeakoulun tulee miettiä alumnitoimintansa tavoitteet ja sen mukaan löytää toiminnan organisoimiseen parhaiten toimivat ratkaisut. Mikäli korkeakoulu haluaa kehittää työelämäkumppanuuttaan alumnitoiminnan avulla, tulee yhteys korkeakouluun olla tiivis ja alumnitoiminnan tavoitteet tulee johtaa korkeakoulun työelämäyhteistyön strategiasta ja toteutustavoista.

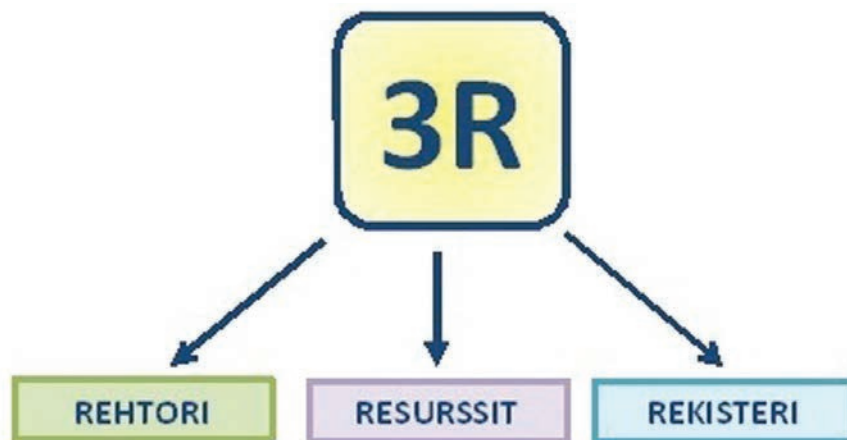
Alumnitoimintaa voi tiettyssä mielessä verrata yrityksen jälkimarkkinointiin. Kun on luotu pysyvä asiakassuhde, niin sitä seuraa sen kehittämisvaihe eli jälkimarkkinointi. Tämän avulla asiakas sitoutetaan yritykseen ja sitouttamis-

ta edistetään erilaisilla toimenpiteillä ja ohjelmilla. Jälkimarkkinoinnin tavoitteena on varmistaa kanta-asiakkuussuhde sekä saada aikaan lisämyyntiä ja monipuolistaa suhdetta (mm. Lahtinen & Isoviita 1994). Alumnitoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että opiskeluaikana opiskelijasta kasvaa alumni, joka valmistuessaan haluaa säilyttää yhteyden korkeakouluunsa. Alumnille tarjotaan keinoja tämän yhteyden säilyttämiseen ja sen edelleen kehittämiseen ja laajentamiseen. Alumni saa ajankohtaista ja kiinnostavaa tietoa, mahdollisuuden osallistua tapahtumiin ja koulutuksiin, alumnien mielipiteitä koulutuksesta kysytään ja käytetään kehittämistyöhön. Luodessaan pysyvän ja hyvän suhteen alumneihin korkeakoulu voi rakentaa uusia kumppanuuksia tutkimus- ja kehittämisprojekteihin ja muilla tavoin vahvistaa aitoa yhteistyötä työelämän suuntaan. Jokainen menestyvä yritys huolehtii jälkimarkkinoinnistaan, joten miksi korkeakoulut eivät voisi toimia samoin.

### 3.3 Alumnitoiminnan edellytykset

Stepit -projektin Alumni -osaprojektin tavoitteena on ollut kehittää korkeakouluille toimintamalli, jonka avulla ne osaavat tehokkaasti hyödyntää alumneja työelämäkumppanuuden kanavana (mm. Alumni -osaprojektin projektisuunnitelma, 2010, 1). Keinoina on käytetty muun muassa alumnitoiminnan kehittämiseen liittyviä koulutuksia sekä korkeakouluja on käyty sparraamassa alumnitoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen. Sparraajina ovat toimineet pitkään ammattikorkeakoulujen kehittämisen parissa toimineet alumnikoordinaattorit Jukka Väyrynen ja Pirve Lapiolahti. Myös koulutusten toteuttaminen on ollut heidän tehtävänsä.

Alumnitoiminnan edellytyksiksi on projektin aikana hahmottunut 3R-malli, jolla kuvataan keskeisiä edellytyksiä alumnitoiminnan menestyksekkäälle toteuttamiselle (Lapiolahti 2012).



KUVIO 1 Alumnitoiminnan edellytykset

Alumnitoiminnan tai alumnisuhteiden (alumni relations on englanninkielinen termi, jota suoraan suomennettuna erityisesti yliopistot käyttävät) menestyksekkäälle toteuttamiselle on löydettävissä kolme keskeistä tekijää: rehtori, resurssit ja rekisteri.

Kaikkein tärkein näistä on rehtori, jolla termillä tässä yhteydessä tarkoitetaan laajasti koko korkeakoulun johtoa ja sen tukea alumnitoiminnalle. Alumnitoiminta valitettavan usein mielletään vain pienen piirin puuhasteluksi ja se nähdään hyvin kapea-alaisena toimintona, johon kuuluu jonkinlaisten hauskojen tapahtumien järjestäminen. Kyseessä on kuitenkin paljon laajempi asia, joka toteutuessaan parhaimmillaan vahvistaa työelämäyhteistyötä ja edistää korkeakoulujen alueellista vaikuttamista. Tämä kuitenkin vaatii sen, että alumnitoiminta huomioidaan korkeakoulujen strategioissa ja sille asetetaan tavoitteet osana korkeakoulun toimintaa. Korkeakoulu toteuttaa tehtävänsä ja strategiassa valittuja painopistealoja sen johdon/rehtorin johdolla. Alumnitoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan korkeakoulujohdon aito tuki ja sitoutuminen, jotta siitä voi muodostua molempia osapuolia hyödyttävää win-win yhteistyötä. Alumnitoiminta ei ole kertaluonteinen projekti, vaan se tulee nostaa keskeiseksi osaksi jatkuvaa korkeakoulun työelämäyhteistyön strategiaa ja toimintatapaa.

Toinen tärkeä tekijä ovat resurssit. Tällä tarkoitetaan sekä taloudellisia että ajankäytöllisiä resursseja. Alumnitoiminnalla on sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa melko pienet resurssit sekä toiminnallisen budjetin että henkilöstön osalta. Alumnitoiminnalle tulee varata sekä rahoitusta että henkilöresurssia toiminnan organisoimiseen ja koordinoimiseen. Alumnitoiminta tukee ammattikorkeakoulun perustehtävää ja alumnitoiminnan vuotuinen toimintasuunnitelma tulee johtaa ammattikorkeakoulun tavoitteista ja asiakkuuksien hoitamisen tavoitteista käsin. Kun alumnitoiminnan toimintasuunnitelmalle annetaan selkeä painoarvo yhtenä korkeakoulun perustehtävän ja työelämäyhteistyön toteuttamistyökaluna, tulee sille turvata myös sen vaatimat riittävät resurssit.

Kolmas keskeinen tekijä alumnitoiminnan onnistumiselle on rekisteri. Ellei ole ajan tasalla olevaa ja toimivaa rekisteriä, ei ole alumneja, joille toimintaa ja palveluita tarjota. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että alumnirekisteri olisi yhtä kuin alumnitoiminta. Se on toiminnan perusedellytys, luo hyvän pohjan toiminnalle ja toimivan rekisterin avulla voidaan monipuolisesti hyödyntää alumnien tietoja toiminnan kehittämiseen. Rekisteri tulisi olla myös kytköksissä korkeakoulun muihin järjestelmiin, kuten opiskelijarekisteri ja asiakkuudenhallintajärjestelmät. Rekisterin ylläpitämiseen on monenlaisia ohjelmia ja parhaiten alumnitoimintaan soveltuvat maksavat melko paljon, mutta niistä on myös paljon hyötyä. Yhtä ainoaa ja oikeaa rekisteriä ei ole, vaan riippuu korkeakoulusta, mikä ohjelma on soveltuvin. Tärkeintä rekisterissä on se, että siellä on ajantasaiset tiedot alumneista, jotta heidät tavoitetaan mahdollisimman hyvin. Mikäli opiskelijalle on jo opiskeluaikana muodostunut mielikuva alumnitoiminnasta ja sen tarpeellisuudesta, hän haluaa valmistumisensa jälkeen pitää yllä yhteyttä ja näin hän helpommin itsekin päivittää tietojään.

Rekisterin kokoaminen kannattaa miettiä huolella: millaisia kenttiä ja millaisin hakukriteerein sieltä tulee voida etsiä tietoja. Rekisterin tietojen ajantasaisuuden ylläpitäminen (miten, ketkä voivat päivittää ja millä resursseilla) tulee suunnitella myös. Rekisteristä pitäisi löytyä tiedot alumnin aktiivisuudesta eli onko hän halukas antamaan enemmän aikaansa korkeakoulun hyväksi ja toimimaan esimerkiksi luennoitsijana, mentorina tai kumppanina työelämäprojektissa. Stepit -projektin Alusta -osaprojektissa on kehitetty alusta korkeakoulujen henkilöstön ja sen alumnien väliseen yhteiseen työskentelyyn. Alusta voi toimia osin myös alumnirekisterinä. Vastuu omien yhteystietojen ajantasaisuudesta on jokaisella alustan käyttäjällä itsellään. Tämä alusta siis mahdollistaa viestinnän niiden alumnien ja korkeakouluhenkilöstön välillä, jotka aktiivisesti alustaa käyttävät.

3R-mallia voidaan täydentää myös neljännellä R:llä, joka on raamit (Väyrynen 2012). Raamit tarkoittavat ammattikorkeakoulujen tehtävän ja toimintaympäristön asettamia raameja, alumnitoiminnan kehystä ja suuntaviivoja. Ammattikorkeakoulut nähdään keskeisenä alueen työelämän osaamisen kehittämisen organisaationa. Ammattikorkeakoulujen tulee huolehtia niin osaan työvoiman kouluttamisesta kuin työelämään siirtyneiden valmistuneiden osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Kun korkeakoulu säilyttää yhteydet alumneihin, hyötyvät siitä molemmat osapuolet. Alumnien kautta korkeakoulu saa tietoa ajankohtaisista työelämän muutoksista, jotka se voi huomioida uusia osaajia kouluttaessaan. Tuntiessaan oman korkeakoulunsa alumnin on helppo hyödyntää korkeakoulun monialaista osaamista ja verkostoja, kun hän tarvitsee esimerkiksi lisäkoulutusta tai apua tutkimus-, kehitys- tai innovaatioprosessien eteenpäin viemiseksi. Ammattikorkeakoulu hoitaa alueen ja sen elinkeinojen edistämistehtävää kasvattamalla osaavaa työvoimaa sekä olemalla mukana ja edistämällä muun muassa alumniensa toteuttamia elinkeinoelämän tki-projekteja.

### 3.4 Alumnien sitouttaminen työelämäkumppaneiksi

Kun Suomessa alumniuteen kasvaminen ei vielä ole niin luontevaa kuin Yhdysvalloissa, alumneja tulee houkutella toimintaan mukaan. Jotta alumni lähtee mukaan korkeakoulun kumppaniksi, tulee hänen selkeästi nähdä ja kokea siitä hänelle koituva hyöty. Korkeakouluille määritettyjen tehtävien perusteella erityisesti ammattikorkeakoulun velvollisuus on kuunnella työelämän tarpeita ja vastata niihin. Kemi-Torniossa ja Rovaniemellä elinkeinoelämästä nousi selkeänä esiin tarve myynnin osaamiselle, johon koulutusta lähdettiin kehittämään yhdessä alumnien ja muiden elinkeinoelämän edustajien (jatkossa molemmista ryhmistä käytetään nimitystä alumnit) kanssa. Toimintamallissa alumnit pääsevät suoraan vaikuttamaan siihen, millaisia sisältöjä ja millaisin menetelmin myyntitaitoja opetetaan ammattikorkeakoulun opiskelijoille, tuleville asiantuntijoille. Koulutuskokonaisuuden suunnittelun työmuotona oli noin 15 työpajaa, joissa alumnit olivat innokkaasti mukana.

Kehittämisprosessin vetäjien mukaan yrittäjien ja työelämän edustajien

sitouttaminen tki-työhön on haastavaa, mutta tarjoamalla selkeät tavoitteet ja lisäarvon he ovat halukkaita olemaan mukana kehittämässä tulevaisuuden osaajia sekä osaamista. Mukana toimineet alumnit kokivat, että heidän oma osaamisensa kehittyi työskentelyn aikana ja heillä oli mahdollisuus verkostoitua niin muiden alumnien kuin ammattikorkeakoulun henkilöstön kanssa. Alumnit sitoutuivat toimintaan, koska kokivat myyntiosaamiselle olevan selkeän tarpeen, halusivat olla mukana kehittämässä myynnin koulutustarjontaa sekä uusia hyviä yhteistyökäytänteitä ja näkivät myös myynnin osaajat potentiaalisina tulevana työntekijöinä.

Kehittämisprosessin aikana todettiin, että korkeakoulujen täytyy olla rohkeita tuomaan myös ”keskenäiset” mallit tai koulutuskokonaisuudet alumnien ja muiden työelämän edustajien sparrattavaksi, testattavaksi, kommentoitavaksi ja kehitettäväksi. Kaikkien näkemyksiä tulee kuunnella ja kehitellä ja välillä sekavaltakin tuntuvan prosessin vähittäisen jäsentymisen myötä saadaan luotua yhteisesti havaittuja tarpeita palvelevia ratkaisuja. Kehittämisprosessin aikana havaittiin, että laaja-alaisen kumppanuuden kehittäminen alumnien kanssa vaatii avoimuutta, myyntitaitoja ja selkeiden hyötyjen luomista/osoittamista. Kumppanuuden synnyttämisen teeseiksi kehittämisprosessin aikana muotoutuivat:

#### Jalkaudu ja myy

Idean myyminen on merkittävä osa kokonaisprosessia. Ammattikorkeakoulujen tulee uskaltautua ulos mukavuusalueelta ja jalkautua tapaamaan alumneja sekä miettiä ja suunnitella selkeät hyötynäkökulmat (myyntiargumentit), joiden avulla alumnit saadaan kehitystyöhön mukaan. Jalkautuminen ja idean myyminen vaativat resursseja ja panostusta, mutta sen tuomat hyödyt ovat mittaamattoman tärkeitä.

#### Avaa ja tarjoa

Avoimuus läpi koko prosessin on onnistumisen edellytys. Ammattikorkeakoulujen tulee avata opetus- ja hankesuunnittelutyö sekä olla valmis viemään myös ”raakile”-ideat alumnien ja työelämän yhteistyössä kehitettäväksi. Tämä vaatii ajattelun muuttamista ja epävarmuustekijöiden sietämistä. Epävarmuustekijöillä tässä tapauksessa tarkoitetaan asiantuntijuuden jakamista ja jopa kyseenalaistamista työelämän kanssa.

#### Osallista

Avoimuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden avulla alumnit on huomattavasti helpompi saada kehittämistyöhön mukaan. Osallistaminen tulee olla sisäänkirjoitettuna jokaiseen suunnittelu- ja kehittämisprosessiin. Ammattikorkeakouluilla on merkittävä määrä erilaisia osallistamisen menetelmiä (GOPP, learning cafe ja muut fasilitointimenetelmät) ja niiden soveltaminen kehittämistyöhön tulee tehdä työelämän tarpeiden sekä aikataulujen mukaisesti. Alumneilla ei ole aikaa ja mahdollisuutta osallistua kahdeksan tunnin mittaisiin työpajoihin, vaan kehittäminen tulee tehdä pienissä ja tiiviissä kahden kolmen tunnin työpajoissa alumnien aikataulujen mukaisesti.

### Sitouta

Sitouttaminen edellyttää molemminpuolista halukkuutta ja intohimoa laaja-alaiseen yhteistyöhön. Sitoutuminen syntyy vasta sen jälkeen, kun alumnit ovat selkeästi huomanneet lisäarvon ja ammattikorkeakoulun halun kuunnella heidän tarpeitaan sekä osaamistaan aidosti. Sitouttaminen ei missään nimessä synny ”lume”-kehittämisellä eli esimerkiksi opetus suunnittelutyön kommenttikierroksilla, vaan aidolla ja avoimella kehittämistyöllä. Stepit -projektin Koulutuksen muutosprosessi -osaprojektissa toteutetut learning cafe-työpajat ovat loistava esimerkki toimivasta ja työelämän aikataulujen mukaisesti toteutetusta kehittämistyöstä.

### Innosta

Innostaminen syntyy sitoutumisen myötä, mutta sen ylläpitäminen ja edelleen sytyttäminen vaatii panostuksia. Hankkeen aikana järjestettiin myös erittäin hyvää palautetta saaneita tapahtumia, joiden vetonauloina toimivat kuuluisat alansa huippuesiintyjät. Tapahtumien tuoma lisäarvo alumneille todettiin merkittäväksi. Tapahtumat toimivat alumneille innostuksen sytykkeenä. Tapahtumista saadun palautteen mukaan ne ovat aidosti tuoneet uutta sisältöä sekä ajatuksia alumnien omaan työhön. Tapahtumien toteuttamisessa tulee huomioida alumnien tarpeet ja aikataulut. Ne tulee toteuttaa iltaisin ja niiden pääajatuksena tulee olla ammattimaisuus, innovatiivisuus ja rento ilmapiiri. Nämä tekijät huomioimalla tapahtumien avulla välittyvä halu tehdä yhteistyötä alumnien kanssa ja kunnioitus alumnien yhteistyöpanoksesta välittyvät alumneille selkeästi. Kaikille ammattikorkeakoulujen toiminta-alueille tai toimialoille tapahtumat eivät ole ainut toimiva ratkaisu, sillä innostamisen menetelmät ja toimenpiteet pitää suunnitella ao. toiminta-alueen ja -alojen alumnien tarpeiden mukaisesti. Räättöimällä menetelmät ja toimenpiteet alumnien toiveiden mukaan varmistetaan alumnien halu jatkaa ja kehittää laaja-alaista kumppanuutta.

## 3.5 Alumnitoiminnan moninaiset hyödyt

Alumnitoiminta toteutuessaan menestyksekkäästi tuo sekä korkeakoululle, alumnille itselleen että yleisemmin työelämälle monia hyötyjä. Korkeakoulu vahvistaa työelämäyhteyksiään ja saa käyttöönsä laajan ammattilaisten verkoston, jolta saa ajantasaista tietoa työelämän tarpeista ja osaamista, jota voi hyödyntää koulutuksen toteuttamisessa. Alumnit voivat verkostoitua ja löytää uusia kontakteja niin kumppaneiksi kuin asiakkaita omassa työssään, he saavat myös uutta tietoa ja voivat vaikuttaa koulutuksen kehittämiseen. Työelämä voi hyötyä erilaisista projekteista tai innovaatiosta, joita syntyy, kun alumnit ja opiskelijat työskentelevät yhdessä.

Koska kyseessä on laaja, moneen asiaan vaikuttava ja toisaalta monen eri tekijän panosta vaativa asia, on sen onnistuminen ja näkyvien tulosten aikaansaaminen pitkä ja monimutkainen prosessi. ”Start small – think big” on oiva ohjenuora alumnitoiminnan käynnistämiseen eli pienilläkin resursseilla pääsee liikkeelle, mutta kuitenkin täytyy heti asettaa pitkän aikavälin tavoitteet, pitää ne koko ajan mielessä ja määrätietoisesti pyrkiä niitä kohti.

## 3.6 Lähteet

Alumni -osaprojektin projektisuunnitelma. 2010. ALUMNI -OSAPROJEKTI 1.1.2009-31.5.2012.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Palveluviestintä. Avaintulos Oy.

Lapiolahti, P. 2012. Suullinen tieto. 14.3.2012.

Mira Network. 2008. Alumnitoiminta Suomessa syksyllä 2004. Tilanneraportti alumnitoiminnasta suomalaisissa yliopistoissa ja korkeakouluissa.

USA Study Tour Report 2012. Alumni Relations and Institutional Giving. Finnish Higher Education Experts USA Study Tour 2012 Report. <http://issuu.com/fulbright-center-finland/docs/report-alumni-relations-and-institutional-giving?mode=window&viewMode=doublePage>

Väyrynen, J. 2012. Tulosten esittely STEPIT-hanke. Alumni-osaprojekti. Oulussa 28.3.2012. Luettu 25.6.2012. Saatavilla PowerPoint esityksenä sivulta <http://projekti.centria.fi/%28S%28ql05ak3qlmg1c2elotmegkxf%29%29/default.aspx?id=145&pid=128&pid1=145> ➔ Alumni.



#### 4. KOULUTUKSEN MUUTOSPROSESSI - MITEN ALUMNIT MUKANA OPETUS-SUUNNITELMATYÖSSÄ

Pirkko Tervonen

##### 4.1 Tarve myyntiosaamisen kehittämiselle

Koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen on yhä tärkeämpää saada mukaan alueen elinkeinoelämä ja yritykset, jotta koulutus vastaisi mahdollisimman hyvin työelämän tarpeita. Koulutuksen muutosprosessi –osaprojektin tavoitteena oli luoda toimintamalli, jonka avulla tämä toteutetaan ja juurrutetaan normaalisti toiminnaksi ammattikorkeakoulun koulutussuunnittelussa. Samalla haluttiin luoda työskentelytapoja, jotka olisivat mahdollisimman työelämäläheisiä. Tämän tavoitteen ajateltiin onnistuvan parhaiten ottamalla suunnitteluun mukaan ammattikorkeakoulusta valmistuneet entiset opiskelijat, jotka tuntevat hyvin tutkinnon sisällön ja oman entisen oppilaitoksensa toimintatavat. He ovat siirtyneet työelämään hiljattain ja heillä on siten tuoreessa muistissa se, mitä haasteita työssä tuli vastaan ja miten niihin koulutuksen avulla pystyi vastaamaan. Opiskelijat saavat näiden entisten opiskelijoiden kautta aidon vaikutusmahdollisuuden ammattikorkeakoulun koulutuksen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on valmiiksi kontaktit entisiin opiskelijoihin, jolloin vuorovaikutus ja yhteistyö heidän kanssaan on nopeammin parempaa ja tuloksellisempaa kuin uusien kontaktien kanssa.

Kehitettäväksi yhteiseksi koulutuskokonaisuudeksi valittiin myyntiosaamisen kehittäminen, koska yrityselämästä saatujen erilaisten viestien ja Lapin elinkeinorakenteen viimeaikaisen kehityksen perusteella lappilaisilta ammattikorkeakouluilta odotettiin panostusta työelämän tarpeita vastaavaan myyntikoulutukseen. Myyntiosaamisen kehittäminen on ennakkointitietojen perusteella (esim. EK Palvelut 2020) tullut selkeänä tarpeena esille myös koko maassa: tarve on toimialojen rajoja ja yrityskokoluokkia ylittävä (Stepit – hankesuunnitelma).

Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulujen yhteisesti muutama vuosi sitten toteuttamassa mikro- ja pienyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisen hankkeessa (ESR) oli selvästi tullut esille lappilaisten yritysten palveluosaamisen kehittämistarve sekä osaavan myyntihenkilöstön saatavuusongelmat. Elinkeinoelämä kaipaa palvelukseensa myynnin ammattilaisia, joilla on paitsi näkemystä ja vuorovaikutustaitoja asiakkaiden kohtaamisessa, myös laaja-alaista strategista otetta myyntityöhön. Kaiken liiketoiminnan tärkein edellytys on myynnin aikaansaaminen. Myyntitoimintoon yrityksessä osallistuu tänä päivänä henkilöitä yrityksen eri toiminnoista. Varsinaisen myyntiosaamisen lisäksi tarvitaan runsaasti esimerkiksi teknistä ja taloushallinnon tietoa. Myynti on lähinnä asiakasta oleva toiminto ja sen pitää toteuttaa yrityksen strategiaa ja ohjata sen kehittämistä. Useat luovat liiketoimintamallit perustuvat myynnin laajempaan hahmottamiseen, siihen, että ymmärretään mistä ja miten kassavirrat syntyvät. Tuotteen ja idean menestymisen ehdoton edellytys on kaupallistaminen.

Lapin pk-yritysbaremetrin mukaan markkinointi- ja myyntiosaamisen puute mainitaan keskeisimpänä esteenä yritysten menestymisessä. Pk-yritysbaremetrin mukaan keskeisin yritysten myyntiin liittyvän toiminnan haaste on uusien asiakkaiden hankinta ja nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen. Koko maan ja Lapin pk-yrityksistä noin kaksi kolmesta on tätä mieltä. Lähes puolet sekä koko maan että Lapin alueen pk-yrityksistä pitää myös asiakastarpeiden tunnistamista keskeisenä haasteena. Näiden tosiasioiden valossa hankkeemme oli työelämän tilaus.

Myyntin koulutuskokonaisuuden kehittäminen oli hyvä valinta myös sen takia, että saimme työskennellä ”uuden alueen” parissa ilman historian painolastia ja ennakkoluuloja, sillä varsinaista myynnin koulutusta ei ammattikorkeakouluissa juuri ollut. Osaprojektilla luotiin osaamisen ennakkointiin ja työelämäläheiseen oppimiseen perustuva myynnin koulutuskokonaisuus (30 op), joka vietiin Rovaniemen ammattikorkeakoulussa opetussuunnitelmaan asti. Myynnin koulutuskokonaisuus suunniteltiin tradenomien koulutukseen, mutta myöhemmin on osoittautunut, että muun muassa tekniikan opiskelijat ovat kiinnostuneita myyntikoulutuksesta, joten opintomme laajenevat tekniikan toimialalle.

##### 4.2 Alumnit ja muut työelämäedustajat kehitystyöhön mukaan

Projektin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin valittujen toimialojen (esim. kauppa, tietotekniikka, kiinteistöpalvelut, rahoitus ja vakuutus, yritysten asiantuntijapalvelut) alumnit, jotka toimivat erilaisissa myyntitehtävissä. Kummallakaan ammattikorkeakoululla ei ollut varsinaista alumnitoimintaa, joten kartoitusta varten tehtiin kyselytutkimus satunnaisotannalla valmistuneille opiskelijoille. Tutkimuksessa kysyttiin työskentelevätkö he myynnin parissa sekä selvitettiin heidän halukkuuttaan toimia yhteistyökumppaneina hankkeessa. Näin saimme esille joukon, jonka kanssa aloimme työstää myynnin koulutuskokonaisuutta. Alumnien valikoitui tradenomien lisäksi insinöörejä ja restonomeja, jotka toimivat myynnin tehtävissä. Alumnien lisäksi halusimme suunnitteluun mukaan muita työelämän edustajia muun muassa alumnien esimiehiä ja myyntijohtajia.

Suunnitelmissa oli järjestää ryhmätapaamisia Rovaniemellä ja Kemi Tornion alueella, joissa työstettäisiin koulutuksen sisältöä ja kehitettäisiin oppimisen tapoja. Hyvin pian osoittautui, että useat aktiiviset henkilöt asuivat Lapin ulkopuolella ja tapaamiset eivät onnistuneet. Paikkakunnalla olevien alumnien kanssa oli vaikeuksia saada yhteistä aikaa päivätapaamisiin, sillä kaikkien työnantajat eivät suhtautuneet suopeasti työskentelyymme työaikana. Näin jouduimme käyttämään monenlaisia työskentelymenetelmiä. Otimme mukaan yhteistyöhömmä myös Aaltoyliopiston Pienyrityskeskukseen Myynnin johtamisen erikoistumisopintoja suorittavan ryhmän antamaan kommentteja ja ideoita, mitä pitäisi ammattikorkeakoulussa oppia myynnistä ja miten myynninopetus tulisi järjestää. Myynnin johtamisen erikoistumisopintoja oli suorittamassa joukko erilaisten yritysten myyntijohtoa ympäri maata ja näin

saimme turvattua sen, ettei suunnitelmamme olleet liian lappilaisia. Tämä yhteistyö onnistui, koska projektipäällikkö Pirkko Tervonen suoritti näitä opintoja ja pystyi järjestämään ryhmän työskentelyistunnon.

Yhteistyössä muodostettiin tulevaisuuskäsitys palveluosaamisesta ja sen osaamistarpeiden kehittymisestä. Alumneilta ja muilta yrityselämän edustajilta saatiin kokemusperäistä tietoa siitä, millaisiin asioihin olisi hyvä paneutua tarkemmin jo koulutuksen aikana ja missä asioissa he itse ovat tarvinneet eniten työelämän täydennyskoulutusta. Työskentelymuotoina olivat muun muassa tulevaisuusverstaas- ja muut ennakkoinnin työvälineet, yhteiset keskustelufoorumit, learning cafe istunnot, haastattelut, puhelinkeskustelut sekä valmiit tutkimukset tulevaisuuden osaamistarpeista. Hyviä vinkkejä myynnin koulutukseen saimme Haaga-Helian ja Turun ammattikorkeakoulujen myynnin koulutusohjelmista, joihin ammattikorkeakouluihin teimme tutustumismatkat.



KUVA 1. Learning cafe – istunto alumnien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa RAM-Kissa (kuva Jorma Mölläri)

Tapaamisissa oli tärkeää pitää ohjat tiukasti käsissä, sillä muutoin tilaisuuksilla oli taipumusta mennä yleisiksi muisteluiksi ja tarinoineiksi ja tehtävämme suunnitella opintokokonaisuutta unohtui. Totta kai tällä seurustelulla oli merkityksensä ja se kertoi siitä, että näihin alumnitapaamisiin olisi tarvetta. Hyvin monet alumnit esittivätkin toiveensa siitä, että ammattikorkeakoulumme aloittaisivat systemaattisen alumnitoiminnan.

Yhteistä käsitystä myynnistä ja sen tilasta luotiin myös asiantuntijaseminaareissa, joissa saatiin kuulla muun muassa myynnin professori Petri Parvis-

ta, tulevaisuudentutkija Mika Pantzaria, brändiasiantuntija Lisa Souniota ja myyntikouluttaja Tuija Rummukaista. Nämä seminaarit kokosivat niin Rovaniemellä kuin Torniossakin suuren määrän yritysten edustajia ja alumnejamme. Näillä seminaareilla saimme toimintaamme sellaiseksi, että alumnit kokivat hyötyvänsä konkreettisesti yhteistyöstämme. Win-Win-periaate toteutui työskentelyssämme.



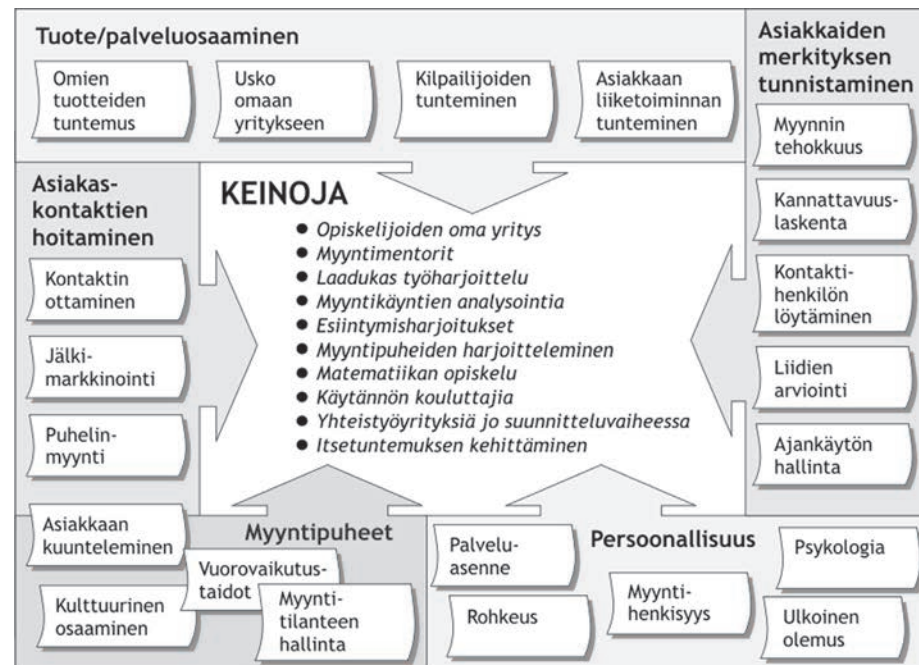
KUVA 2. "Eväitä ja energiaa myyntityöhön" Tuija Rummukainen ja yritysvieraat hiovat yhteistä käsitystä myynnistä (kuva Pasi Kokko)

Toisessa vaiheessa luotiin kertyneen tiedon pohjalta myyntiosaamisen työelämälähtöinen ja tulevaisuussuuntautunut opintokokonaisuus, jossa oppiminen on vahvasti yhteistyöyrityksiin ja käytäntöön sidottu ja jossa käytetään vaihtelevasti oppimismenetelmiä, jotka vahvistavat ongelmanratkaisu- ja tiimityöskentelytaitoja. Opiskelija oppii myyntitaidot, myyntiprosessin ja sen hallinnan sekä myynnin johtamista. Kuten tiimityötaidot ja yhteistyötaidot, niin myös asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja erilaiset asiakashallintajärjestelmät ovat käytännön työssä parhaiten opittavia kokonaisuuksia. Ajatus siitä, että myyntityötä on vaikea oppia harjoittelematta, oli kaikkien yhteinen mielipide.

Koska varsinkin b-to-b-myyntin harjoittelu on vaikeaa, aloimme kehittää virtuaalista myynti- ja ostoprosessin simulointimallia. Tämä osio jäi kuitenkin vielä pahasti kesken ja sitä tullaan jatkamaan syksyllä 2012 yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa. Myös myynnin osaamisen kehittäminen Lapin korkeakoulukonsernissa on saanut oman hankkeensa Lapland Sales Academy, sillä Koulutuksen muutosprosessi -osaprojektin tavoitteena oli saada aikaan yhteistyö alumnien kanssa – sen kehitimme, mutta myynnin koulutuksen kehittämiseen tarvitsimme lisäpanostuksia.



Kun saimme opintokokonaisuuden kasaan, oli meidän myytävä ajatuksemme ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmatyöhön ja työstettävä toteutussuunnitelmat ammattikorkeakoulun vaatimaan muotoon. Tavoitteenamme oli luoda Rovaniemen ja Kemi-Tornion ammattikorkeakouluille yhteinen opetussuunnitelman osa, mutta koska ammattikorkeakoulumme toimivat vielä erillisinä, emme onnistuneet tavoitteessamme täysin. Rovaniemen ammattikorkeakoulussa saimme suunnitelmamme läpi niin, että aikuisten tradenomiopinnoissa on myyntiin ja tiimijohtamiseen erikoistunut koulutusohjelma ja sen sisälle suunnitelmamme sisällytettiin. Syksystä 2011 lähtien on opinnoissa ollut tämä myynnin kokonaisuus, joka luotiin yhteistyössä alumnien kanssa.



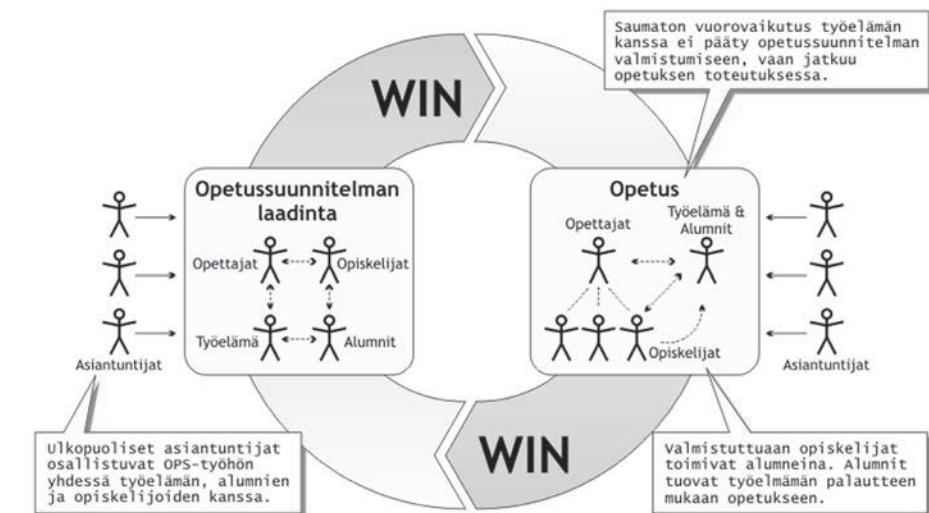
KUVIO 1 Oppimisen raamit saatiin aikaiseksi yhteistyöllä opetussuunnitelmaa varten (kuvio Aarre Jortikka)

### 4.3 Alumnit mukana opetussuunnitelmatyössä ja opetuksessa

Opetussuunnitelmien tekemiseen Rovaniemen ammattikorkeakoulussa on otettu mukaan käytäntö, jossa alumnit tulevat aktiivisesti osaksi opetussuunnitelmatyöprosessia. Tämä vahvistaa hyvin Rovaniemen ammattikorkeakoulun uutta KOTA oppimisenäkemyksiä, "Kokemuksesta Oppimalla Tulevaisuuden Avaimet". KOTA oppimisenäkemysessä korostuu työelämäläheinen oppiminen.

Koulutuksen muutosprosessin luomassa mallissa opetussuunnitelma valmistuu osaamiskokonaisuuden pohjalta rakennetun tiimin yhteistyöprosessissa.

Tiimissä toimivat opetushenkilöstö, yritysten yhteistyökumppanit, osaamiskokonaisuuden hallitsevat alumnit sekä opiskelijoiden edustajat. Tiimi työstää opintokokonaisuutta yhteisissä tapaamisissa ja työskentelyä vauhditetaan asiantuntijaseminaareissa, joissa luodaan yhteistä näkemystä tulevaisuuden osaamistarpeista. Tämä prosessi antaa kaikille osallistujilleen paljon ja vahvistaa ammattikorkeakoulun ja yrityselämän jatkuvaa vuoropuhelua, mikä omalta osaltaan varmistaa opetuksen työelämävastavuuden. Verkoston työelämäedustajat ja alumnit tulevat myös toimimaan mukana opetuksessa luennoitsijoina, yrityskäyntien ohjaajina ja harjoittelupaikkojen yhteyshenkilöinä. Myös opinnäytetyön aiheita ja ohjaajia saamme tämän verkoston kautta.



KUVIO 2 Alumnit mukana opetussuunnitelman tekemisessä (kuvio Aarre Jortikka)

### 4.4 Lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, Loppuraportti. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa

Suomen yrittäjät ry. ja Finnvera Oyj. Pk- yritysbarometri. Kevät 2008

Suomen yrittäjät ry. ja Finnvera Oyj. Pk-yritysbarometri/Lappi – alueraportti. Syksy 2007 ja kevät 2008

Stepit – Esr hankehakemus: Koulutuksen muutosprosessin pilotointi –osaprojektin projektisuunnitelma 1.8.2008 – 30.5.2012

## 5. PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN -OSAPROJEKTIN ETENEMINEN JA PALVELUKONSEPTI

Sari Kurttila, Sami Niemelä, Inka Marjoma

Kirjan viimeinen teksti kuvaa Palveluiden tuotteistaminen –osaprojektissa tehtyä työtä ja sen etenemistä. Samalla esiin nousee korkeakoulun ja työelämän välisen yhteistyön haasteita. Osaprojektin tavoitteena oli tuotteistaa korkeakoulujen palveluja työelämälle yhdessä alumnien kanssa eli kääntää korkeakoulun palvelut siihen muotoon, että työelämäedustajat ja korkeakouluhenkilöstö puhuvat samaa kieltä. Projektin kuluessa osoittautui, että korkeakoulujen palvelut työelämälle ovat niin monimuotoiset ja vaihtelevat korkeakoulusta ja niiden toiminta-alueesta toiseen, että niiden yksiselitteinen tuotteistaminen on mahdotonta. Sen sijaan projekti suuntautui kehittämiseen: projektissa on luotu neljä palvelukonseptia, joiden avulla korkeakoulut voivat kehittää työelämäyhteistyötään. Konsepteihin on laskettu niiden tarvitsemat resurssit ja konseptit on sovellettavissa suoraan mihin tahansa korkeakouluun.

Artikkeli etenee projektin toimenpiteiden kuvaamisen kautta projektin tulosten esittelyyn ja arviointiin. Jatkokehittämisen yhteydessä todetaan, että palvelukonseptit tarjoavat korkeakouluille selkeän toimintatavan työelämäyhteistyön tekemiseen. Työelämä toivoo korkeakouluilta selkeää yhden luukun toimintamallia esimerkiksi yhteydenotoissa. Lisäksi todetaan, että alumnitoiminnan hyödyt korkeakoululle ovat moninaiset ja toivottavaa olisi, että korkeakoulut suhtautuisivat toimintaan kannustavasti. Alumniyhteistyö eri muodoissaan tarjoaa luonnollisen linkin korkeakoulun ja työelämän välille.

### 5.1 Projektin toiminta vuonna 2010

Stepit-projektin Palveluiden tuotteistaminen -osaprojekti käynnistyi suunnitelman mukaisesti vuoden 2010 alusta. Ensimmäisessä vaiheessa projektisuunnitelman pohjalta laadittiin työsuunnitelma ja varmistettiin osaprojektin vaatimat resurssit. Osaprojektin alkuvaiheen toimia oli myös tausta-aineiston hankinta. Tässä yhteydessä havaittiin, että Stepit-projektisuunnitelman laatimisen jälkeen oli valmistunut lukuisia, varsin laadukkaita selvityksiä korkeakoulujen työelämälle tarjoamista palveluista sekä työelämän ja korkeakoulujen välisestä yhteistyöstä<sup>1</sup>. Tämän havainnon myötä todettiin, että osaprojektin tavoitteiden saavuttamisen kannalta on perusteltua hyödyntää olemassa olevaa tietoa korkeakoulujen työelämäpalvelujen problematiikasta ja keskittää Stepit-projektin voimavaroja suoraan kehittämistyöhön.

Aiemmin tehtyjen tutkimusten ja selvitysten perusteella korkeakoulun ja työelämän yhteistyön kehittämishaasteina näyttäytyivät *viestintään* liittyvät sei-

<sup>1</sup> esim. Leskinen 2010: Työelämän edustajien kokemuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyöstä Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön kanssa; Työelämäyhteydet ammattikorkeakoulussa 2008, Into-hanke; Linkki työelämään -kysely, DRAIVI Linkki -hanke 2007

kat, erilaiset *saavutettavuuteen* liittyvät ongelmat, *resurssikysymykset* sekä *yhteistyön rajautuminen* muutamiin, vakiintuneisiin toimintoihin, kuten työharjoitteluun tai opinnäytetyötyöskentelyyn.

Eräs tausta-aineiston tuottama huomio oli, että *korkeakoulujen www-sivut ovat keskeinen linkki korkeakoulujen ja työelämän välillä*. Projektihenkilöstö hahmotte-likin aihepiiristä opinnäytetyön toimeksiannon ja opinnäytetyön tekijäksi valikoitui tradenomiopiskelija Henna Verronen Oulun seudun ammattikorkeakoulun Raahen kampukselta. Opinnäytetyö eteni suunnitellusti ja osaprojekti sai käyttöönsä välihuomioita, joita esitellään myöhemmin tässä katsauksessa.

Olemassa olevan aineiston osoittauduttua riittävän kattavaksi, projektihenkilöstö uudisti työsuunnitelmaa siten, että alkuperäisen työsuunnitelman mukaisesta kyselystä luovuttiin. Suunnitellun kyselyn sijaan osaprojektissa toteutettiin alumnien henkilöhaastatteluja. Haastatteluaineistoa tarkasteltiin laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Alumnien haastattelut täydensivät ja osin tarkensivat aiempien kyselytutkimusten perusteella muodostunutta kuvaa korkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön haasteellisuudesta.

Osaprojektissa todettiin siis jo varhaisessa vaiheessa, että korkeakoulujen työelämäpalveluiden keskeisimmät kehittämishaasteet ovat hyvin tiedossa. Näin ollen osaprojektissa asetettiin toiminnalliseksi tavoitteeksi vahva kehittämispyrkimys. Projektihenkilöstö kävi läpi erilaisia kehittämistyön organisoimis- ja toteuttamistapoja. Eri vaihtoehtoista osaprojektin keskeisimmäksi toimintamalliksi määriteltiin *kiinteä workshop-toimintaan perustuva yhteistyö Oamkin alumniiyhdistyksen kanssa*. Tämä ratkaisu on Stepit-projektikokonaisuuden kannalta tehokas, joustava ja ennen kaikkea vahvasti alumniorientoitunut.

Projektihenkilöstö kävi yhteistyöneuvotteluja Oamkin alumnikoordinaattorin kanssa loppukeväästä 2010. Alumniiyhdistyksen hallitukselle hanketta esiteltiin elokuun kokouksessa. Oamkin alumniiyhdistyksen hallitus päätti osallistua osaprojektiin ja syksyn workshopit pidettiin 7.10. ja 15.11. Alumniiyhdistys vahvisti vuosikokouksessaan 10.12. vuoden 2011 toimintasuunnitelman, jonka mukaisesti Stepit-yhteistyö jatkui myös vuonna 2011.

Kuvattujen osaprojektin toimenpiteiden lisäksi projektihenkilöstö osallistui erilaisiin tilaisuuksiin sekä Oamkin sisällä että ulkopuolella. Osaprojektia pyrittiin linkittämään muihin vastaavia elementtejä sisältäviin hankkeisiin. Projektihenkilöstö pyrki lisäämään aktiivisella viestinnällä tietoisuutta alumnivoimavaran tuomista mahdollisuuksista korkeakoulujen palveluiden ja muun toiminnan kehittämisessä.

Stepit-projektin palveluiden tuotteistaminen –osaprojektin projektihenkilöstön muodostivat vuonna 2010 tuntiopettaja Sari Kurttila ja yliopettaja Sami Niemelä, molemmat Oamkin Raahen kampukselta. Työaikaresurssit määriteltiin siten, että projektihenkilöstön työpanos kevään 2010 osalta oli 1 henkilötyökuukausi ja lukuvuoden 2010-2011 osalta 1,5 henkilötyökuukautta. Näin



ollen osaprojektin suunniteltu työpanos kevään 2011 loppuun oli yhteensä 5 henkilötyökuukautta.

### 5.1.1 Korkeakoulujen verkkosivujen tarkastelu

Korkeakoulujen verkkosivuja tarkasteltiin ensimmäisessä alumni workshopissa sekä opiskelija Henna Verrosen opinnäytetyössä. *Verkkosivut* otettiin tarkasteluun siltä pohjalta, että Oamkin liiketalouden yksikön SLK-hankkeen tulosten mukaan se on kolmanneksi tärkein *yhteydenotto* korkeakoulujen ja työelämän välillä. Sitä tärkeämpiä olivat *sähköposti* ja *henkilökohtainen yhteydenotto*. Verkkosivujen tarkastelun avulla selvitettiin myös yhteydenoton helppoutta, eli löytyivätkö verkkosivuilla esimerkiksi sähköpostiosoitteet tai yhteydenottolomakkeet kontaktia varten.

Henna Verrosen opinnäytetyössä tarkasteltiin käytettävyyden teoriaa ja siltä pohjalta voitiin toimiville verkkosivuille asettaa ainakin seuraavat vaatimukset: opittavuus, muistettavuus, tehokkuus, pieni virhealtuus ja miellyttävyys. Verkkosivujen käytettävyyttä tarkasteltiin opinnäytetyössä Nielsenin määritelmän (1993), ISO standardin mukaisen määritelmän (1998) sekä Hackosin ja Redishin määritelmän (1998) näkökulmasta.

Tarkasteluun valitut korkeakoulut olivat:

- Helsingin yliopisto
- Oulun yliopisto
- Aalto-yliopisto
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu
- Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
- Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu
- Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Alumni workshopin tulosten mukaan korkeakoulujen verkkosivujen *positiivisina* puolina koettiin *nuorekas* ja *korkeakoululle sopivaan tyyliin tehty graafinen ilme sekä selkeys* niin ulkoasun, yhteystietojen, linkkien kuin palveluiden suhteen. *Kehitysehdotuksina* mainittiin *yhden luukun periaate*, jolloin työelämäpalveluiden yhteyshenkilön tietojen löytäminen olisi helpompaa. Jos *työelämäpalvelut ja yhteyshenkilön tiedot* eivät ole verkkosivuilla selkeästi esillä, jää yhteydenotto usein tekemättä. Korkeakoulujen verkkosivuilla löytyi myös *vanhentuneita tietoja* ja epäselvyyttä siitä, onko *tiedot palveluista tarkoitettu opiskelijoille vai työelämän edustajille*.

Verkkosivuarvioinnin tuloksia on hyödynnetty Alumni.fi -portaalin suunnittelussa.

### 5.1.2 Alumnihaastattelut

Osaprojektissa haastateltiin kahdeksaa eri aloilta valmistunutta alumnia, jotka edustivat viittä eri organisaatiota. Haastattelut ajoittuivat välille 7.6.–10.11.2010. Menetelmänä oli teemahaastattelu, jossa käytiin läpi seuraavia teemoja:

- Oma siirtymä opiskelusta työelämään
- Näkemykset yhteistyömahdollisuuksista
- Kokemukset yhteistyöstä; aloite, prosessi, lopputulos
- Yhteistyön roolit
  - Aloite
  - Prosessin ohjaus
  - Vastuut
  - Systematisointi
  - Viestintä

Haastatteluista saatavaa tietoa käytettiin hyväksi suunniteltaessa korkeakouluille sopivaa mallia työelämäyhteistyötä varten projektin myöhemmässä vaiheessa.

Haastattelujen keskeinen huomio oli, että ammattikorkeakoulun sijoittuminen koulutuskenttään nähtiin sekavana: onko korkeakoulu lähempänä yliopistoa vai ammattikoulua? Seuraavat kolme kappaletta kertovat haastateltujen näkemyksiä korkeakouluyhteistyöstä.

#### *Kokemukset yhteistyöstä*

Haastateltavan 2 edustamassa yrityksessä suhtauduttiin myönteisesti työelämälähtöisyyteen. Heillä oli positiivisia kokemuksia liiketalouden harjoittelijoista. He toivoivat tämän yhteistyön jatkuvan. He tarvitsevat keväisin 2 harjoittelijaa 3 kk:ksi ja sen jälkeen he ovat usein palkanneet harjoittelijan kesätöihin. Joskus harjoittelijat ovat tehneet opinnäytetyön yritykselle. Osa harjoittelijoista jatkaa työntekoa osa-aikaisena myös kesän jälkeen. Joitakin alumneja on pyydetty kertomaan opiskelijoille omasta työurasta, aloite on tullut koulun puolelta, tuttu opettaja on pyytänyt.

Osa harjoittelupaikoista on hyvin tietoisia siitä, milloin kouluilla on harjoitteluaanjaksot kokemuksen sekä suhteiden perusteella. Näin nämä harjoittelupaikat yleensä tietävät, milloin harjoittelijoita on tarjolla. Harjoittelupaikasta saatava ohjaus ja palaute riippuvat hyvin paljon harjoittelupaikasta ja ohjaavista henkilöistä.

Harjoittelussa olevia opiskelijoita ei koulun puolesta kaikilla aloilla ohjata juuri lainkaan. Kulttuuripuolella ohjaus ja palaute ovat kuitenkin tärkeimpiä asioita, joita harjoittelusta opiskelijalle jää mieleen. Siellä opettaja osallistuu vahvasti myös harjoittelun ohjaukseen.

Harjoittelijoiden palkkaamisessa opiskelijan oma aloite ja aktiivisuus ovat tär-

keää. Etenkin aloilla, joissa osaamiseen kytkeytyy persoonallisuus (kulttuuri), on tärkeää tuoda itseään esille. Nuoret opiskelijat nähtiin joustavina ja nopeina oppijoina, jotka suoriutuivat hyvin annetuista tehtävistä.

### **Näkemykset yhteistyömahdollisuuksista**

Haastateltava 4 edusti päivittäistavarakaupan yritystä. He ovat ottaneet harjoitteluun opiskelijoita, jotka ovat olleet heillä opiskeluiden ohessa töissä jo jonkin aikaa. Opiskelijoille organisaatio ja kassatyöskentely ovat siis jo tuttuja ennen harjoittelua. Harjoittelussa opiskelijat ovat syventyneet ja tutustuneet osastopäälliköiden tehtäviin. Organisaatio tässä yrityksessä on matala ja tietyt toiminnot, kuten taloushallinto, markkinointi ym., on keskitetty Etelä-Suomeen.

Keskusteltaessa mahdollisista muista opintojaksoista haastateltava 2 näki erilaisten *projektien* tuomia mahdollisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi eri *tapahtumiin* osallistuminen. Näihin voitaisiin hyödyntää opiskelijoita. Alumneja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi erilaisten *kurssien pitämisessä*, esimerkiksi kulttuuripuolella tanssikurssit.

Liike-elämässä tarvittavia sosiaalisia taitoja harjoitellaan yleensä kaupan perustoiminnoissa. Useimmat päivittäistavarakaupan johtoportaan henkilöt ovat aloittaneet työnsä kaupan kassalla tai osastoilla myyjänä työskennellen. Liiketalouden koulutusohjelmassa kassatyöskentely hyväksytään yleisharjoitteluun, mutta ammattiharjoitteluun sen ei ole katsottu soveltuvan. Eri päivittäistavaraoppakettuihin kuuluvien myymälöiden organisaatio on pyritty rakentamaan hyvin matalaksi ja liikkeet toimivat keskusohjatusti. Tämän vuoksi päivittäistavaramyymälöistä on haastavaa löytää ammattiharjoitteluun soveltuvia tehtäviä, kertoi haastateltava 4. Toisaalta tänä päivänä päivittäistavaraketjujen toiminta on laajentunut pankkitoiminnan puolelle. Tehtävät kaupan pankin palvelupisteellä eivät juurikaan eroa niistä tehtävistä, joita harjoittelussa oleva tradenomiopiskelija suorittaa pankin pikakassalla. Sopivien yhteistyömuotojen löytyminen päivittäistavarakaupan puolella on siis haasteellista, mutta yritykset suhtautuvat siihen positiivisesti.

### **Yhteistyön roolit**

*Yhteistyö toimii vaivattomimmin jo olemassa olevien kontaktien kautta. Ongelmallista on löytää yhteistyötahoja aloilta, jonne kontaktiverkostoa ei ole – tällaisia tulee eteen kulttuuripuolella esimerkiksi erilaisten suur tapahtumien järjestämisessä: tapahtumaan tarvitaan esiintyjä, orkesteri, juontajia... Silloin olisi hyvä, jos olisi toimiva paikka mistä lähteä hakemaan tietoa. Esimerkiksi verkkosivuston olisi ehdottomasti oltava helppokäyttöinen ja toimiva.*

*”Ja sitte et mahollisesti et jos siellä ois vaikka joku musiikkiorkesteri tai bändi tai joku niin siellä ois jopa linkkejä heihin, että käy tsekkaamassa, käy kattoon minkä näkösiä tyyppejä ja näin, että semmonenkin ois tosi hauska.”*

Korkeakouluilta kaivattiin näkyvyyden lisäämistä etenkin kulttuuripuolella. Erilai-

set näytökset ja esitykset lisäävät ihmisten tietoisuutta koulutusohjelmista ja koulutuksesta.

*”Pääasia että onhan heillä niin kun tanssinäytöksiä hirveästi ja useasti ja niitäkin yritetään aina mainostaa, mut sitten taas että kuin moni sinne oikeesti löytää ja tulee paikalle niin, että ehkä sen jotenki vois tuua vielä lähemmäs ihmisiä.”*

### **5.1.3 Oamkin alumniyhdistyksen hallituksen workshopit**

Osaprojekti organisoi syksyllä kaksi workshop-tilaisuutta Oamkin alumniyhdistyksen hallitukselle. Workshopien teemoiksi määriteltiin ”toiminnan ja palveluiden arviointi” (7.10.2010) sekä ”toiminnan ja palveluiden kehittäminen” (15.11.2010).

Workshopien toteutuksissa hyödynnettiin erilaisia yhteistoiminnallisen kehittämisen työvälineitä, kuten esimerkiksi posterikävelyä. Alumniyhdistyksen hallitus otti haasteen innolla vastaan ja työskentely oli tehokasta. Osaprojektissa valittu toimintamalli vaikutti siis hyvin soveltuvalta.

Ensimmäisen workshopin viriketeemat olivat seuraavat (suluissa esitettyjen näkemysten lukumäärä):

Korkeakoulujen työelämäpalvelujen identifiointi (27)

Työelämän odotukset palveluista (19)

Työelämän leimalliset piirteet (26)

Palveluihin liittyvät ongelmat (43)

Lisäksi ensimmäisen workshopin yhteydessä alumnit arvioivat muutamien korkeakoulujen verkkosivuja. Tätä arviointiaineistoa suhteutettiin myöhemmin Henna Verrosen opinnäytetyön havaintoihin.

Toisessa workshopissa työskentelyn pohjaksi määritettiin ensimmäisessä workshopissa esiin nousseet korkeakoulujen työelämäpalvelujen ongelmat. Ongelmat oli ryhmitelty seuraavasti (suluissa esitettyjen ratkaisuaihioiden lukumäärä):

Tietämättömyys (10)

Resurssipuute (11)

Markkinatilanne, juridiikka, kulttuuri (10)

Alumnit hahmottelivat workshopissa myös alumneille ja alumnitoiminnalle soveltuvia rooleja ongelmien ratkaisussa ja palveluiden kehittämisessä. Ratkaisuaihiot muodostivat pohjan osaprojektin seuraaville vaiheille.

Seuraavaksi osaprojektissa suunniteltiin muodostettavan kehittämistoiminnan ydinryhmä, joka koostuisi Oamkin alumniyhdistyksen hallituksesta sekä mahdollisista muista alumnitoiminnan tahoista. Ydinryhmän tuotoksia arvioimaan suunniteltiin muodostettavan noin 100 henkilön testiryhmä, johon toivottiin aktiivisia alumneja Stepit-hankkeen osatoteuttajaorganisaatioista. Tavoitteena oli, että ydinryhmä tuottaisi mahdollisimman konkreettisia eh-

dotuksia alumniyhteistyölle korkeakoulujen palveluiden kehittämisessä ja testiryhmä arvioisi ehdotusten toimivuutta ja soveltuvuutta. Ydinryhmän muodostaminen osoittautui jo varhaisessa vaiheessa haastavaksi osaprojektin resursseihin nähden. Ryhmän kokoaminen ja aktiivinen yhteydenpito olisi vaatinut teknisiä ratkaisuja, joten näiltä osin osaprojekti päätettiin integroida alusta-osaprojektiin siten, että alustan pilottikäyttäjät toimisivat myös palveluiden tuotteistamisen osaprojektin tuotosten arvioijina ja kehittäjinä.

## 5.2 Projektin toiminta vuonna 2011

Palveluiden tuotteistaminen -osaprojekti jatkoi vuonna 2011 tiivistä yhteistyötä Oulun seudun ammattikorkeakoulun Alumnit ry:n kanssa. Kolmas ”mitta-rointiworkshop” pidettiin 3.3. ja siinä alumniyhdistyksen hallituksen jäsenet tarkastelivat kuutta eri casea, jotka olivat:

- Harjoittelu
- Tilat ja vuokraus
- Kehittämistehtävä
- Koulutus
- Suunnittelupalvelu
- Opinnäytetyö

Seuraavia kysymyksiä tarkasteltiin:

- Mitä ominaisuuksia arvioidaan?
- Miten mitataan?
- Onnistumiskriteerit?
- Toimintamalli / alumnien rooli?

Kolmen järjestetyn workshopin tulokset koottiin yhteen ja analysoitiin projektihenkilöstön toimesta. Tuloksista pyrittiin kiteyttämään toimintatapoja ja -malleja, joiden avulla voitaisiin poistaa todettuja ongelmia korkeakoulujen ja työelämän välisessä yhteistyössä, ehkäistä ongelmien syntymistä, tuottaa uusia alumnilähtöisiä ratkaisuja ja palveluja sekä tukea korkeakoulun työelämlähtöisen toiminnan kehittymistä.

Tulosten analysoinnin iterointikierrosten jälkeen workshopien tuotoksina kiteytettiin neljä konseptia ammattikorkeakouluille:

- Pysyvä asiantuntijayhteisö
- Alumnitarinat
- Mentorointiverkosto
- Välitystori

Toukokuussa 2011 konsepteista tehtiin alumneille kyselytutkimus, johon saatiin vastauksia 26 kpl. Kyselytutkimusten perustella konsepteja muokattiin. Jokaisesta konseptista hahmoteltiin osallistujat, toimijat, kohderyhmät sekä muut sidosryhmät. Konseptit ja toiminnan hyödyt kuvattiin. Toiminnalle laskettiin myös sen edellyttämät aikaresurssit. Konseptit suunniteltiin kytkettäväksi Stepit alustaan sekä korkeakoulun kehitysprosessiin (PDCA). Konseptit

suunniteltiin työkaluiksi, joiden avulla ammattikorkeakoulut voivat kehittää työelämäpalveluitaan. Alumnien roolia korkeakoulun kehitysprosessissa pyrittiin vahvistamaan konseptien avulla. Näin korkeakoulujen palvelut tulisivat vastaamaan paremmin työelämän vaatimuksiin.

## 5.3 Projektin toiminta vuonna 2012

Tammikuussa ilmestyi Oulun seudun ammattikorkeakoulun Raahen kampuksen opiskelijan Tiina Pakarisen opinnäytetyö aiheesta ”Oulun seudun ammattikorkeakoulun Alumnit ry:n toiminnan kehittäminen opiskelijoiden näkökulmasta”, jossa opinnäytetyön tekijä suoritti kyselyn palvelukonseptien kiinnostavuudesta Oamkin 2. vuoden opiskelijoille heidän näkökulmastaan.

Palvelukonseptien tarkastelu sekä yhteistyö Oamkin alumnit ry:n uuden hallituksen kanssa jatkui. Tammikuun lopussa julkistettiin haettavaksi osa-aikaisen projektisuunnittelijan tehtävä, johon haastattelut toteutettiin helmikuussa. Projektisuunnittelijaksi ajalle 1.3.-31.5.2012 valittiin Inka Marjoma.

Stepit-projektin päätösseminaari järjestettiin Oulussa 28.3.2012. Seminaariin kokoontui ympäri Suomen viitisenkymmentä osallistujaa, jotka edustivat korkeakouluhenkilöstöä, opiskelijoita ja alumneja. Seminaarissa kuultiin, kuinka alumnien kiinnittäminen yhteistyön rakentajiksi työelämän ja korkeakoulujen välille oli onnistunut ja millaisia hyviä toimintatapoja kumppanuuden vahvistamiseen oli löydetty. Seminaarin ohjelmassa oli muun muassa puheenvuoro aiheesta ”Win-win kumppanuus yrityksen näkökulmasta”, projektin tulosten esittelyä osaprojekteittain workshoppeissa sekä paneelikeskustelu työelämäkumppanuuden vahvistamisesta.

Kevään aikana palvelukonsepteista laadittiin prosessikaaviot sekä palvelukortit, jotka ovat prosessikuvausten lisäksi nähtävissä Alumni.fi –portaalissa.

## 5.4 Projektin tulokset

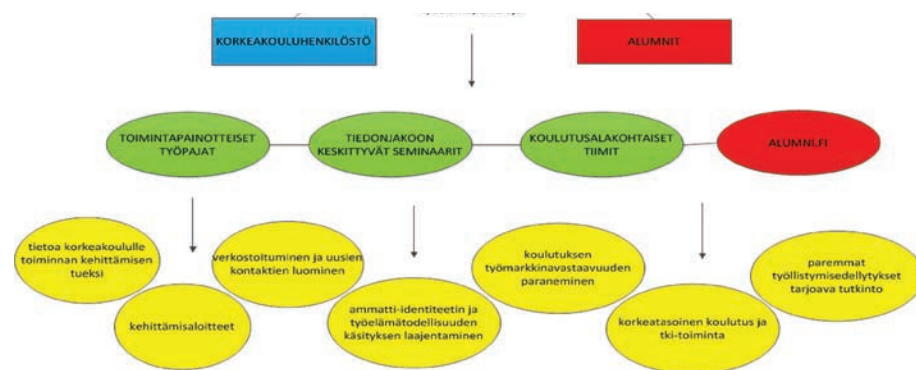
Edellisissä luvuissa kuvatun prosessin myötä osaprojektin ensisijaisina tuotoksina syntyi neljä palvelukonseptia. Palvelukonseptien avulla korkeakoulujen on mahdollista kehittää omia työelämäpalvelujaan sekä työelämläheistä toimintatapaa alumneja ja alumnitoimintaa hyödyntäen. Palvelukonseptit esitellään luvussa 5.4.1 Konseptien esittelyn yhteydessä otsake ”Kytkeytyminen alustaan” viittaa Stepit-projektissa kehitettyyn alustaan, joka voi toimia korkeakoulujen ja työelämän yhteistoiminnan virtuaalisena foorumina. Alustaa on rakennettu sosiaalisen median periaatteiden mukaan, jolloin alustaa voidaan muokata käyttäjäryhmien tarpeisiin ja foorumin sisällön tuottajina sen käyttäjät ovat merkittävässä roolissa. Alusta löytyy osoitteesta [www.alumni.fi](http://www.alumni.fi)

Myös osaprojektissa kehitettyä alumnilähtöistä toimintamallia voidaan pitää

osaprojektin tuotoksena. Toimintamalli itsessään muistuttaa palvelukonseptia ”asiantuntijayhteisö”. Toimintamalli on monistettavissa ja toistettavissa muis-  
sakin kehittämisprosesseissa.

#### 5.4.1 Palvelukonseptit

##### Asiantuntijayhteisö



##### Osapuolet

Toimijat: alumnit, koulutuksen kehittämisestä vastaa korkeakoulun henkilöstö  
Kohderyhmä: korkeakoulun päätöksentekijät  
Muut sidosryhmät: työelämäedustajat, opettajat, opiskelijat

##### Kuvaus

Korkeakouluun perustetaan alumneista muodostuva asiantuntijayhteisö, ”advisory board”, jolla on muodollisesti vahvistettu asema korkeakouluyhteisössä. Yhteisö on neuvonantajaelin, jonka tehtävänä on yhdessä korkeakoulun henkilöstön kanssa ideoida ja suunnitella korkeakoulun työelämäpalveluja. Yhteisö tarkastelee korkeakoulujen työelämäpalveluja kokonaisuutena – palvelujen sisältöjä, palvelujen tuottamistapoja sekä markkinointia.

Asiantuntijayhteisö voi työskennellä eri tavoin. Yhteisö järjestää perinteisten kokousten rinnalla toimintapainotteisia työpajoja sekä tiedonjakoon keskittyviä seminaareja. Yhteisö toimii tarvittaessa esimerkiksi koulutusala-kohtaisina tiiminä, mutta jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus tuoda esiin myös yksilöllisiä näkemyksiään yhteisön käytössä olevassa virtuaaliympäristössä.

##### Toiminnan hyödyt

Korkeakoulu saa tietoa toimintansa kehittämisen tueksi. Asiantuntijayhteisön jäsenet osaavat hahmottaa korkeakoulun roolin osaamisen kehittäjänä ja yh-

teisön jäsenet osaavat muotoilla kehittämisaloitteensa siten, että korkeakoulun on helppo edetä aloitteiden pohjalta. Asiantuntijayhteisön jäsenet verkostoituvat, luovat uusia kontakteja ja laajentavat omaa käsitystään sekä ammatti-identiteettistään että työelämäntodellisuudesta.

Korkeakoulun päätöksentekijät ja korkeakoulun henkilöstö pystyy ottamaan ratkaisuihinsa huomioon työelämävaatimukset yhä paremmin ja siten koulutuksen työmarkkinavastavuus paranee. Korkeakouluopiskelijoille asiantuntijayhteisön kehittämisaktiviteetit näkyvät korkeatasoisena koulutuksena ja tki-toimintana sekä paremmat työllistymisedellytykset tarjoavana tutkintona.

##### Toiminnan edellyttämät resurssit

Toimiakseen tarkoituksenmukaisesti yhteisön jäsenillä on oltava riittävästi aikaa säännölliseen toimintaan. Yhden asiantuntijajäsenen vuotuinen aikaresurssi olisi 4h/työkk eli 40h/työkausi. Tämän lisäksi asiantuntijayhteisön koordinointiin, järjestelyihin ja dokumentointiin on varattava 80h/työkausi. Näin määriteltynä esimerkiksi 10 henkilön asiantuntijayhteisön, joista yksi toimii koordinaattorina, vuotuinen aikaresurssi olisi yhteensä 480 tuntia.

##### Kytkeytyminen alustaan

Pysyvä asiantuntijayhteisö toimii osittain virtuaalisena yhteisönä, jonka koontumispaikkana toimii alusta, alumniportaali. Alustan kautta asiantuntijayhteisölle toimitetaan aineistoa ja myös asiantuntijayhteisö voi julkaista aineistoa alustalla. Työskentelyprosessin vaiheissa on tarpeen jakaa tieto valmistelussa olevaan ja valmiiseen informaatioon, jolloin valmistelussa oleva aineisto on alustalla rajattu vain tietyn joukon nähtäväksi. Tämä mahdollistaa luottamuksellisen työskentelyn asiantuntijayhteisön kesken. Dokumenttien jaon lisäksi asiantuntijayhteisön jäsenten verkostoitumista tukevat alustalle muodostuvat keskustelualueet ja ilmoitustaulut, joista näistäkin osa on rajatusti julkisia vain asiantuntijayhteisölle.

Joissakin tapauksissa pysyvän asiantuntijayhteisön tarkoituksenmukainen toiminta voi edellyttää, että yhteisö toimii ensisijaisesti virtuaalisesti, aikaan ja paikkaan sitomattomana.

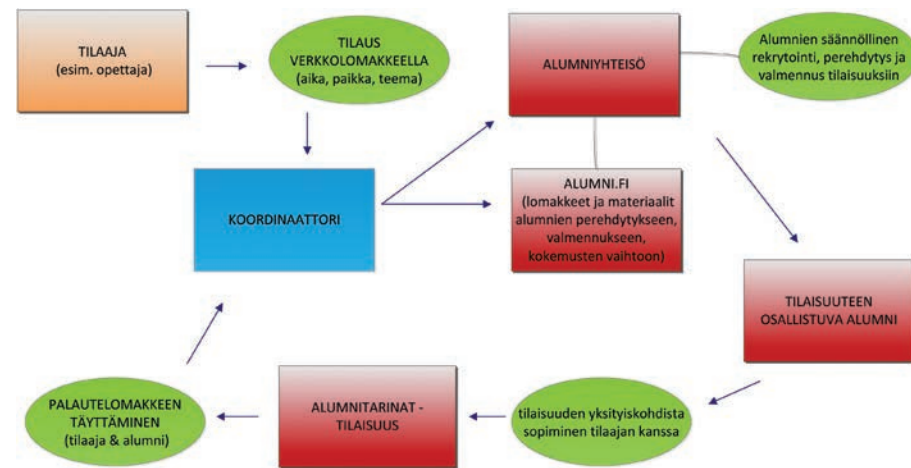
##### Kytkeytyminen korkeakoulun kehitysprosessiin (PDCA)

Korkeakoulun alumneista muodostuva pysyvä asiantuntijayhteisö liittyy läheisesti korkeakoulun toiminnan suunnitteluun (P). Myös arviointiin (C) perustuva toiminnan kehittäminen (A) kytkeytyy luontevasti asiantuntijayhteisöön. Asiantuntijayhteisö osallistuu suunnitteluun, tuottaa kehittämisaloitteita, arvioi toimintaa ja innovoi uusia tapoja hahmottaa korkeakoulujen työelämäpalveluiden kokonaisuutta. Varsinaiseen toiminnalliseen vaiheeseen alumnien muodostamalla asiantuntijayhteisöllä ei ole suoraa yhteyttä.

Toiminnan alkuvaiheessa on luontevaa hyödyntää asiantuntijayhteisöä nykytilanteen arvioinnissa, mutta vakiintuessaan asiantuntijayhteisön on tarkoituksenmukaista kyetä tarkastelemaan korkeakoulun toimintaa myös kokonaan uudella tavalla.



## Alumnitarinat



KUVA 2. Prosessikaavio: Alumnitarinat

### Osapuolet

Toimijat: alumnit, korkeakouluhenkilöstö

Kohderyhmä: opiskelijat

Muut sidosryhmät:

### Kuvaus

Alumnitarinat-konseptissa opettaja tai muu korkeakouluhenkilöstön edustaja tilaa alumnin kertomaan kokemuslähtöisesti työelämätodellisuudesta. Tilauksessa määritetään paikan ja ajan lisäksi myös tarinan teema. Alumni muokkaa tilaisuuden sisällön itse kuitenkin siten, että alumninyhteisö on yhteisesti luonut perusrungon eri teemojen mukaisille alumnitarinoille. Konseptin keskeisenä ajatuksena on tarjota alumnitarinan tilaajalle mahdollisimman helppo ja toimiva tapa tuoda työelämänäkökulmia osaksi opiskelijoiden arkea.

Alumninyhteisö vastaa alumnien rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja valmentamisesta, korkeakouluhenkilöstön tehtävänä on alumnitarinan tilaaminen, tilaisuuden järjestelyihin osallistuminen ja palautteen antaminen. Prosessi käynnistyy verkkotilauslomakkeen laatimisella ja prosessi päättyy tilaisuuden jälkeen täytettävän verkkolomakkeen lähettämiseen.

### Toiminnan hyödyt

Alumnitarinat tuo työelämänäkökulman helposti ja aitona opiskelijoiden lähelle. Korkeakoulun kannalta konsepti on edullinen, joustava ja tehokas. Alumnien kannalta alumnitarinat tuovat mahdollisuuden kehittää esiintymistaitoja ja siten kasvattaa omaa osaamisportfolioaan. Lisäksi alumnitarinat toimii luontevana yhteydenpidon tapana ammattikorkeakouluun sekä verkostoitumiskanavana.

Alumnitarinat-konseptit vahvistaa korkeakoulun ja alumnitoiminnan välistä sidettä.

### Toiminnan edellyttämät resurssit

Alumnitarinat-konseptin mukaisen tilaisuuden kesto on 45 minuuttia. Yhden tilaisuuden järjestelyn vaatima aika on 15 minuuttia. Konsepti edellyttää riittävän suuren reservin eri alojen alumneja, joiden rekrytoinnin, perehdyttämisen ja valmentamisen vaatima resurssi on 30 minuuttia/alumni ja yhteisiin perehdyttämis- ja valmennustilaisuuksiin 90 minuuttia/50 alumnia. Näin määriteltynä esimerkiksi 100 alumnitarinan toteuttamisen vaatima aikaresurssi olisi yhteensä 153 tuntia silloin, kun toimintaa käynnistetään ja alumnit rekrytoidaan, perehdytetään ja valmennetaan. Toiminnan vakiinnuttua 100 alumnitarinan toteuttaminen vaatisi 100 tunnin resurssin – alumnireservin täydentäminen vaatii vakiintuneen toiminnan tilassa valmennusresurssia.

### Kytkeytyminen alustaan

Alumnitarinat-konsepti esitellään alustalla. Lisäksi tilauslomake ja palautelomake on mahdollista liittää alustalle<sup>2</sup>. Alustalla voi käydä keskustelua konseptista, kertoa kokemuksista ja tukea alumneja konseptin toimintojen toteuttamisessa. Alustalla on esimerkkeinä linkkejä muutamisiin alumnitarinoin – osa tekstimuodossa, osa videoleikkeinä.

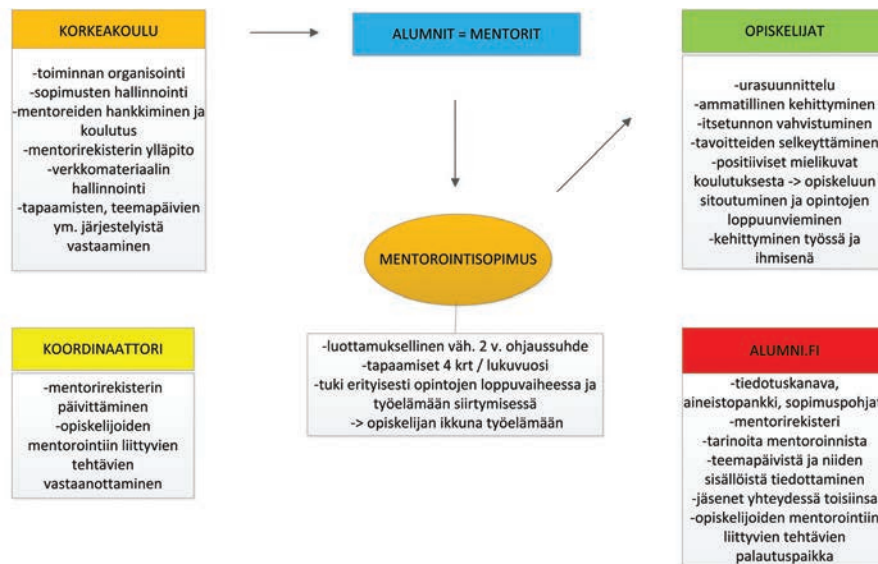
### Kytkeytyminen korkeakoulun kehitysprosessiin (PDCA)

Alumnitarinat-konsepti on ensisijaisesti osa korkeakoulun suunnitelman mukaista toimintaa (D). Tarinat integroidaan osaksi korkeakouluopiskelijan oppimispolkua ja tarinat muodostavat vakiinnuttuaan luontevan osan korkeakoulun toiminnan kokonaisuutta. Alumnitarinat yhdessä muiden työelämäyhteistyön muotojen kanssa ovat olennainen osa korkeakouluuyhteisön toimintaa.

Alumnitarinat-konsepti kytkeytyy läheisesti myös korkeakoulun toiminnan arviointiin (C). Konseptin avulla korkeakouluhenkilöstö ja opiskelijat voivat peilata korkeakoulun toiminnan sisällön ja työelämätodellisuuden yhteensovivuutta. Alumnitarinat-konsepti ei sinällään sisällä suoraa korkeakoulun toiminnan kehittämisen komponenttia, mutta konseptia voidaan hyödyntää kehittämistoimien suunnittelussa siten, että alumnitarinatilaisuudessa voidaan keskustella mahdollisista kehittämistoimista.

<sup>2</sup> Alumniportaali mahdollistaa nämä toiminnot, mutta lomakkeita ei projektin aikana ehditty luomaan. Samoin kesken jäi alumniportaalin laajempi markkinointi ja käyttöönotto. Koska portaalin käyttö ei ole vielä kovin aktiivista, lomakkeita ja mahdollisesti niihin vastaamattomuutta ei portaalissa edistetä. Mikäli jokin korkeakoulu haluaa ottaa portaalin aktiivisemmin käyttöönsä, viestiä asiasta voi lähettää osoitteeseen portal@alumni.fi

## Mentorointi



KUVA 3. Prosessikaavio: Mentorointi

## Osapuolet

Toimijat: mentoreina alumnit, opiskelijat, korkeakouluhenkilöstö, koordinaattori

Kohderyhmä: opiskelijat

Muut sidosryhmät:

## Kuvaus

Korkeakoulun alumnit toimivat opiskelijoiden mentoreina. Opiskelijalle osoitetaan oma alumnimentori, joka toimii opiskelijan tukena erityisesti opintojen loppuvaiheessa. Korkeakoulu valmentaa mentorit tehtävänsä ja mentorit koontuvat säännöllisesti pohtimaan toimintaa ja sen kehittämistä. Mentorintisuhte on luottamuksellinen ja tavoitteena on rakentaa vähintään kaksivuotinen ohjaussuhde.

Mentori antaa opiskelijalle ohjeita esimerkiksi työharjoitteluun ja opinnäytetyöskentelyyn liittyen. Ihannetapauksessa mentori työskentelee opiskelijan työharjoittelupaikassa tai opinnäytetyön toimeksiantajan palveluksessa – tällöin mentorointi täydentää opiskelijan perehdyttämisprosessia ja toimii tehokkaasti opiskelijan työelämään siirtymisen tukena.

## Toiminnan hyödyt

Mentoroinnin tavoitteena on opiskelijan kehittyminen niin työssä kuin ihmisenä. Opiskelija saa mentoriltaan tukea tavoitteidensa selkeyttämiseen, urasuunnitteluun sekä ammatilliseen kehittymiseen. Mentorointi on erityisen tärkeää opiskelijoiden ns. kriittisissä vaiheissa, kuten työharjoittelupaikan valinnassa ja opinnäytetyöaiheen hankkimisessa. Mentori toimii opiskelijan ikkunana työelämään.

Keskustelut opiskelijan kanssa antavat paljon myös mentorille. Uudet ideat ja tieto auttavat mentoria sekä itsensä että työyhteisönsä kehittämisessä. Mentori voi avartaa omia näkökulmiaan ja verkostoitua korkeakouluihin.

Korkeakoulu hyötyy toiminnasta monin tavoin. Yhteydet alumneihin säilyvät tiiviinä, mikä tarjoaa myös markkinointikanavan korkeakoululle. Opiskelijat sitoutuvat mentoroinnin kautta opiskeluihinsa paremmin ja saavat ammatillisen kehittymisen lisäksi vahvistusta itsetuntemukselleen. Nämä puolestaan vaikuttavat opiskelijoiden mielikuviin koulutuksestaan positiivisesti ja edistävät opintojen loppuun viemistä.

## Toiminnan edellyttämät resurssit

Toimintaa organisoii korkeakoulu. Toimintaa varten tarvitaan sopimusohjat niin mentoreille kuin opiskelijoille. Korkeakoulu hallinnoi sopimuksia. Korkeakoulu myös vastaa mentoreiden hankkimisesta opiskelijoille. Korkeakoulu vastaa mentorirekisterin ylläpidosta sekä mentoreiden koulutuksesta.

Toiminnan tueksi laaditaan myös verkkomateriaalia, jota hallinnoi korkeakoulu. Korkeakoulu vastaa tapaamisten, teemapäivien ym. järjestämisestä. Mentorointi on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, joten se vaatii henkilön työpanosta läpi lukuvuoden. Koordinaattorin resurssin suuruus riippuu mentori-opiskelijatyöparien määrästä sekä toiminnan aktiivisuudesta. Yhtä paria varten työaikaa tarvitaan neljä tuntia ja jokaista järjestettävää tapaamista varten tarvitaan järjestelyaikaa noin 40 tuntia. Näin esimerkiksi 20 parin pyörittämiseen neljän vuositapaamisen vauhdilla tarvittaisiin koordinaattoria 160+80 = 240 tuntia.

Mentorilta edellytetään mahdollisuutta osallistua tapaamisiin noin neljä kertaa lukuvuoden aikana. Yhteen tapaamiseen varataan aikaa valmistautumiseen noin neljä tuntia.

## Kytkeytyminen alustaan

Mentorointi esitellään alustalla. Alusta voi toimia luonnollisena tiedotuskanavana, rekisterinä sekä aineistopankkina, jossa säilytetään esimerkiksi sopimusohjia ja tiedotetaan teemapäivistä ja niiden sisällöstä. Alustan avulla jäsenet voivat olla yhteydessä toisiinsa. Alustan mentorirekisteri ei ole kaikkien nähtävissä – vain koordinaattori pääsee päivittämään tietoja.

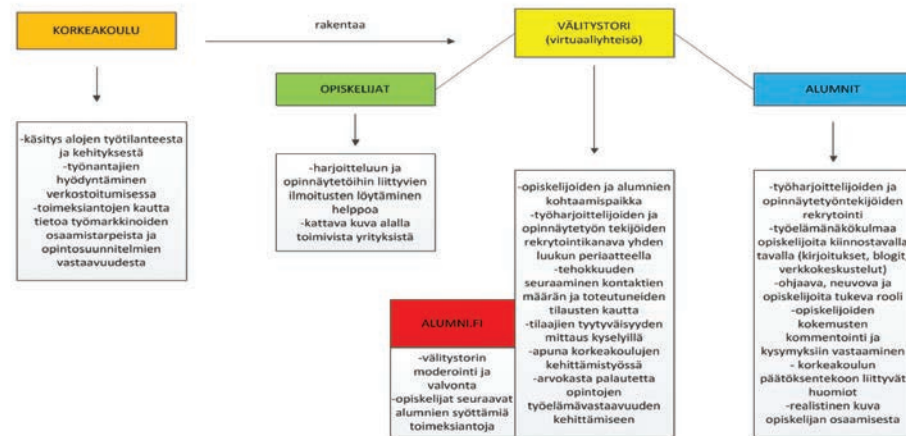
Alustan kautta opiskelijat voivat palauttaa mentorointiin mahdollisesti liittyviä tehtäviä koordinaattorille tai mentorille. Verkkoon voidaan myös laittaa tarinoita mentoroinnista.

## Kytkeytyminen korkeakoulun kehitysprosessiin (PDCA)

Mentorointi voidaan nähdä osana korkeakoulun suunnitelman mukaista toimintaa (D). Mentorointi voidaan sisällyttää aktiivisten ja kehittämishaluisten opiskelijoiden oppimispolkuja tukevaksi toiminnaksi. Yksittäisen opiskelijan osalta mentorointi voidaan nähdä myös arvioinnin työkaluna. Opiskelija voi arvioida omaa oppimispolkuaan mentorointikeskusteluissa ja saada vahvis-

tusta tekemilleen valinnoille tai arvioida valintansa uudelleen. Mentoroinnin kautta voi tietysti nousta esiin asioita, joita korkeakoulussa olisi hyvä kehittää.

### Välitystori



KUVA 4. Prosessikaavio: Välitystori

### Osapuolet

Toimijat: alumnit, alustan moderaattori

Kohderyhmä: opiskelijat

Muut sidosryhmät: alumnien työnantajat sekä muut työelämän edustajat, korkeakouluhenkilöstö

### Kuvaus

Korkeakoulu rakentaa virtuaaliyhteisön, jossa työelämän edustajat (alumnit) ja opiskelijat kohtaavat. Ydinsisältönä yhteisössä on työharjoittelijoiden ja opinnäytetöiden tekijöiden rekrytointi. Alumnit osallistuvat aktiivisesti yhteisön toimintaan. Työelämän edustajina alumnit luonnollisesti etsivät ja löytävät harjoittelijoita ja opinnäytetöiden tekijöitä, mutta tämän lisäksi alumnit tuovat työelämänaikakulmaa yhteisöön opiskelijoita kiinnostavalla tavalla esimerkiksi lyhyiden kirjoitusten, blogien ja verkkokeskustelun muodossa.

Alumnien rooli virtuaaliyhteisössä on ohjaava, neuvova ja opiskelijoita tukeva. Alumnit kommentoivat opiskelijoiden kokemuksia, vastaavat kysymyksiin sekä poimivat huomioita välitettäväksi korkeakoulun päätöksentekoon.

### Toiminnan hyödyt

Välitystori tarjoaa paikan, jossa työnantaja (alumni) ja opiskelija löytävät toisensa. Opiskelijan on helppo löytää ilmoituksia, jotka soveltuvat nimenomaan harjoitteluksi tai opinnäytetyöksi. Opiskelija saa kattavan kuvan alalla toimivista yrityksistä palvelun kautta. Alumnilla on realistinen kuva siitä, mitä opiskelijan osaaminen voi olla ja minkälaisia toimeksiantoja korkeakouluilla voidaan toteuttaa.

Korkeakoululle välitystori antaa hyvän kuvan alan työtilanteesta ja sen kehityksestä. Korkeakoulu voi hyödyntää välitystoriella näkyviä työnantajia verkostoitumisen eri muodoissa.

Työnantajien lehti-ilmoitukset ovat kalliita ja välitystori tarjoaa edullisemman kanavan rekrytointiin. Välitystori tuo lisää näkyvyyttä työnantajille. Harjoittelujaksot ja opinnäytetöskentely ovat myös suhteellisen riskittömiä ja edullisia rekrytointikanavia työnantajille. Välitystoriella noudatetaan ns. yhden luukun periaatetta työnantajien suuntaan: toimeksianto voi olla opinnäytetö/harjoittelu/projekti tmv. mutta sen jättäminen on helppoa yhteen osoitteeseen.

Välitystörin toiminnan tehokkuutta voidaan seurata kontaktien määrän kautta ja myös toteutuneiden tilausten kautta. Laatua kuvastaa muun muassa opiskelijoiden työllistyminen opintokokonaisuuksien jälkeen. Tilaajien tyytyväisyyttä voidaan myös mitata kyselyillä.

### Toiminnan edellyttämät resurssit

Alumnit pystyvät helposti syöttämään välitystörille toimeksiantoja, joita opiskelijat voivat seurata. Välitystörin valvonta ja moderointi tapahtuu aluetta hallinnoivan korkeakoulun pääkäyttäjän ja koko portaalin pääkäyttäjän toimesta.

### Kytkeytyminen alustaan

Alusta tarjoaa luonnollisen paikan välitystörille, ts. välitystori tarvitsee alustaa toteutuakseen.

### Kytkeytyminen korkeakoulun kehitysprosessiin (PDCA)

Välitystori ei sisälly varsinaisesti korkeakoulun toimintaan, mutta alustan kautta välitetyt toimeksiannot ovat osa korkeakoulun normaalia toimintaa. Toimeksiantojen kautta saadaan tietoa korkeakouluille siitä, minkälaisia osaamista työmarkkinat tarvitsevat ja kuinka opintosuunnitelmat vastaavat tarpeeseen. Välitystoria voidaan siis käyttää korkeakoulujen kehittämistyössä hyväksi. Myös välitystörin kautta kerättävä palaute olisi arvokasta kehitettävässä opintoja työelämää vastaavaksi.

### 5.4.2 Toimintamalli

Osaprojektin keskeisimmäksi toimintamalliksi määriteltiin kiinteä workshop-toimintaan perustuva yhteistyö Oulun seudun ammattikorkeakoulun alumninyhdistyksen kanssa. Tämä ratkaisu oli Stepit-projektikokonaisuuden kannalta tehokas, joustava ja ennen kaikkea vahvasti alumniorientoitunut.

Oamkin alumninyhdistys osallistui kolmeen workshopiin: Arviointiworkshopiin 7.10.2010, Innovointiworkshopiin 15.11.2010 ja Mittarointiworkshopiin 3.3.2011. Workshopien ideoiden pohjalta syntyneitä palvelukonsepteja testattiin kyselyn muodossa alumnien kevättapahtumassa 27.5.2011.

Palvelukonseptit ovat sovellettavissa missä tahansa korkeakoulussa koulutus-alasta riippumatta. Palvelukonsepteista on tehty kuvaukset, prosessikaaviot ja palvelukortit, jotka ovat nähtävissä alumniportaalissa.



## 5.5 Arviointi

### 5.5.1 Toteutuksen arviointi

Osaprojektin toteutuksessa valittu alumnilähtöinen toimintamalli osoittautui toimivaksi ja tehokkaaksi. Osaprojektin tavoitteisiin nähden toteutuksen painotus oli enemmän toimintamalleja uudistava kuin korkeakoulun nykyisten työelämäpalvelujen kokonaisuutta tuotteistava. Toimintamallien ja konseptien kehittämiseen orientoitumiselle oli vahvat perusteet aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella. Toisaalta korkeakoulujen vahva autonomia jättää viestintään ja markkinointiin liittyvien ratkaisujen tekemisen suurelta osin korkeakoulujen itsensä ratkaistaviksi. Korkeakoulujen työelämäpalveluiden moninaisuus ja tutkintojen erilaisuus aiheuttaa puolestaan sen, että työelämäpalvelun tuotteistaminen konkreettiseksi tuotteeksi kuten pihasuunnitelma tai asiakastytytyväisyystutkimus olisi liian suppeaa - toisaalta palveluita on olemassa lukumäärällisesti erittäin paljon.

Osaprojektin toteutustapa mahdollisti korkeakoulujen työelämäpalvelujen ja työelämäyhteistyön pitkäaikaiseen kehittämiseen soveltuvien toimintamallien luonnin – kehitetyt toimintamallit ovat sovellettavissa laajalti korkeakoulukentässä.

### 5.5.2 Tulosten arviointi

Luvuissa 5.1-5.3 kuvatun prosessin myötä syntyneitä ja luvussa 5.4 kuvattuja tuotoksia on arvioitu projektin aikana eri keinoin. Alumneilta kerättiin palaute kyselyllä 27.5.2011. Opiskelijoiden näkemyksiä kartoitettiin kyselyllä syksyllä 2011. Viimeistellyt palvelukonseptit esiteltiin Stepit –projektin seminaarissa 28.3.2012, jolloin kerättiin palaute seminaariin osallistujilta. Seminaarin lisäksi konseptit ja niihin liittyvät dokumentit (prosessikaaviot, prosessikuvaukset, palvelukortit) ovat nähtävillä alumniportaalissa.

#### *Palaute alumneilta*

Toukokuussa 2011 konsepteista tehtiin alumneille kyselytutkimus, johon saatiin vastauksia 26 kpl. Kyselytutkimusten perustella konsepteja muokattiin. Jokaisesta konseptista hahmoteltiin osallistujat, toimijat, kohderyhmät sekä muut sidosryhmät. Konseptit ja toiminnan hyödyt kuvattiin. Toiminnalle laadittiin myös sen edellyttämät aikaresurssit. Konseptit suunniteltiin kytkettäväksi Stepit alustaan sekä korkeakoulun kehitysprosessiin (PDCA). Konseptit suunniteltiin työkaluiksi, joiden avulla ammattikorkeakoulut voivat kehittää työelämäpalveluitaan. Alumnien roolia korkeakoulun kehitysprosessissa pyrittiin vahvistamaan konseptien avulla. Näin korkeakoulujen palvelut tulisivat vastaamaan paremmin työelämän vaatimuksiin.

Kysely osoitti, että vastaajien mielestä kaikki ideat olivat vähintäänkin hyviä.

Parhaaksi arvioitiin keskiarvolla 3,8 (asteikko 0-5) idea pysyvästä välitystoriasta. Se myös kiinnosti alumneja eniten, sillä 62% vastaajista ilmoitti olevansa kiinnostunut osallistumaan välitystörin toimintaan. Tärkeimmät ehdot vastaajien toimintaan osallistumiselle olivat työstä maksettava korvaus tai rahallinen palkkio, mahdollisuus käyttää työaika työskentelyyn ja osallistua toiminnan suunnitteluun sekä kirjallinen todistus työskentelystä.

Myös kenttämarkkinointiin suhtauduttiin hyvin samalla tavalla eli alumneilla on halua osallistua toiminnan suunnitteluun, mutta heidän pitää saada korvaus tekemästään työstä. Muita avoimessa kysymyksessä esille nousseita asioita olivat, että korkeakoulun pitää olla yhteistyössä aktiivinen ja yhteistyön pitää olla tiivistä. Vastaajat ehdottivat, että alumnit voisivat toimia yhteyshenkilöinä yritysten ja korkeakoulujen välillä, ohjata ja neuvoa opiskelijoita sekä kertoa omasta työllistymisestään ja työelämästä opiskelijoille. Alumnit voisivat olla mukana palaverissa ja tapahtumissa sekä suunnittelu- että toteutusvaiheissa ja mainostaa ja tiedottaa korkeakoulun palveluista omilla työpaikoillaan. Alumnit voisivat olla konsultin roolissa.

#### *Palaute opiskelijoilta*

Tammikuussa 2012 ilmestyi Oulun seudun ammattikorkeakoulun Raahen kampuksen opiskelijan Tiina Pakarisen opinnäytetyö aiheesta ”Oulun seudun ammattikorkeakoulun Alumnit ry:n toiminnan kehittäminen opiskelijoiden näkökulmasta”, jossa opinnäytetyöntekijä suoritti kyselyn palvelukonseptien kiinnostavuudesta Oamkin 2. vuoden opiskelijoille heidän näkökulmastaan. Tulokset olivat seuraavat:

- 40% vastaajista oli kiinnostunut Alumnitarinat-konseptista
- 32% vastaajista oli kiinnostunut Mentoroinnista
- 52% vastaajista oli kiinnostunut alumnien avusta harjoittelupaikan löytämisessä (välitystori)
- 52% oli kiinnostunut alumnien avusta opinnäytetyön aiheen löytämisessä (välitystori)
- 95% vastaajista olisi kiinnostunut, jos Oamkin alumneilla olisi sivusto, jossa alumnit ilmoittaisivat vapaana olevia harjoittelupaikkoja ja opinnäytetyön aiheita
- 79% vastaajista olisi kiinnostunut saamaan alumnitoiminnasta apua harjoittelupaikan / opinnäytetyön aiheen löytämisessä

#### *Palaute päätösseminaariin osallistuneilta*

Stepit –projektin päätösseminaarissa 28.3.12 kerättiin palautteet Palveluiden tuotteistaminen –osaprojektin workshopiin osallistuneilta kuulijoilta. Tulokset olivat seuraavat:

Osallistujilta kysyttiin palvelukonseptien kiinnostavuutta asteikolla 1-5 (5= paras mahdollinen, 1= huonoin mahdollinen)



Asiantuntijayhteisö	4,2
Mentorointi	4,1
Välitystori	4,4
Alumnitarinat	4,1

#### **Palvelukonseptien vahvuuksina pidettiin:**

- toimijälähtöisyyttä
- verkostoitumisen hyötyjä
- alumnien sitouttamista ja aktivointia toiminnan kehittämiseen
- tietoisuuden lisäämistä opiskelijoiden keskuudessa
- korkeakoulun ja opiskelijan työelämävalmiuksien kehittymistä
- alumneille syksyllä 2012 järjestettävää esiintymiskoulutusta

#### **Kehitettävää oli vastaajien mielestä seuraavissa asioissa:**

- konseptin myyminen alumneille
- henkilökunnan sitoutuminen haasteellista
- alumnitoiminnan jatkuvuus -> mikä saa yritysten edustajat tekemään työtä
- pitkäjänteisesti
- alumnien ja yritysten sitouttaminen
- oman korkeakoulun myöntämä pysyvä resurssointi
- 2 vuotta liian pitkä aika mentorointitoiminnalle
- jatkuvuuden takaaminen
- miten toimintamallia saadaan kehitettyä siten, että siitä on jotain konkreettista hyötyä myös alumnille ja kannustaa mukaan toimintaan ja sitoutumaan

#### **Kyselyyn vastanneiden mielestä palvelukonseptien käytäntöön saamiseksi pitäisi:**

- testata konsepteja
- toteuttaa käytännössä
- tiedottaa laajasti
- löytää oikea hyötysuhde alumneille
- sitouttaa yritykset ja korkeakoulun johto
- hyödyntää Alumnitarinat -konseptia monipuolisesti myös markkinoinnin tukena
- laatia yrityksille kysely alumni-/korkeakouluyhteistyöstä

### **5.6 Jatkokehittäminen**

Palvelukonsepteista on laadittu prosessikuvaukset, prosessikaaviot ja palvelukortit. Ne ovat nähtävillä alumni.fi –portaaliin ja sitä kautta korkeakoulujen vapaasti käytettävissä. Jotta konseptit saataisiin laajempaan käyttöön, olisi niistä tiedotettava myös muita kanavia kuin alumni.fi sivua käyttäen. Konseptit antavat hyvän käsityksen siitä, mitä toiminnan organisointi ja toteutus vaatii korkeakoululta. Lisäksi konseptit antavat selkeitä toimintamalleja korkeakoulujen työelämäyhteistyön kehittämiseen.

Tällä hetkellä Oamkissa suunnitellaan yhteistyötä mentoroinnissa Oulun yli-

opiston kanssa. Oulun yliopistolla toiminnasta on jo kokemuksia. Yhdistämällä korkeakoulujen voimavarat saataisiin alumnitoiminnalle tässä asiassa lisää volyyymiä ja sitä kautta enemmän mahdollisuuksia erilaisten tapahtumien järjestämiseen. Korkeakoulujen tulee jatkossa miettiä myös alumnien hyötyjä mentoritoiminnasta. Hyödyt konkretisoituisivat parhaiten kokemusten kautta, mutta alkuvaiheessa on myös hyvä miettiä, millä alumnit saataisiin aktivoitumaan ja sitoutumaan toimintaan.

Alumniportaali on keskeisessä roolissa työnantajien näkökulmasta. Työelämä toivoo korkeakouluilta ns. yhden luukun palveluperiaatetta ja portaali voisi olla yksi vaihtoehto toteuttaa tätä työelämän toivetta. Toimiakseen hyvin, korkeakoulun henkilöstön tulee toimia aktiivisesti portaaliin: tiedottaa siellä aktiivisesti korkeakoulun ajankohtaista työelämää kiinnostavista asioista, haastaa alumneja ja opiskelijoita keskustelemaan ja kommentoimaan, korkeakoulun henkilöstön ja hankkeessa mukana olevien alumnien tulisi näyttää esimerkkiä, kuinka alumniportaalia voi hyödyntää yhteistyön foorumina.

Alumnitoiminnan hyödyt korkeakoululle ovat moninaiset ja toivottavaa olisi, että korkeakoulut suhtautuisivat toimintaan kannustavasti. Alumninyhteistyö tarjoaa luonnollisen linkin korkeakoulun ja työelämän välille.

### **5.7 Lähteet**

Leskinen, M. 2010. Työelämän edustajien kokemuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyöstä Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön kanssa. ePooki 4/2010. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut.

Linkki työelämään –kysely 2007. Pohjois-Pohjanmaan yrittäjät ry., Oulun kaupunki, Draivi Linkki-hanke. Luettu: 14.5.2012. Saatavilla: <http://oulu.ouka.fi/draivi/vanhat/LinkkiTyoeel2007.pdf>

Pakarinen, T. 2012. Oulun seudun ammattikorkeakoulun Alumnit ry:n toiminnan kehittäminen opiskelijoiden näkökulmasta. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Luettu 14.5 2012. Saatavilla: [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39836/Pakarinen\\_Tiina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39836/Pakarinen_Tiina.pdf?sequence=1)

Verronen, H. 2011. Korkeakoulujen työelämäpalveluiden sähköinen käytettävyys. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Luettu 14.5 2012. Saatavilla: [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31147/Henna\\_Verronen.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31147/Henna_Verronen.pdf?sequence=1)

Zacheus, T. 2009. Työelämäyhteydet ammattikorkeakouluissa 2008. B: Ajankohtaista -Aktuell. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.

## KIRJOITTAJAT

Tiina Gäddnäs, insinööri (YAMK)  
projektipäällikkö Stepit 8/2009-12/2011

Tuula Hohenthal, Ito, KM  
projektipäällikkö Stepit 12/2011-8/2012  
Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu

Kirsi Hyttinen, KM  
koulutussihteeri  
Kriisinhallintakeskus

Sari Kurttila, KTM  
opettaja  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Sirpa Laitinen-Väänänen, TtT, HumK  
yliopettaja  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Pirve Lapiolahti  
koordinaattori  
Metropolia ammattikorkeakoulu

Inka Marjoma  
projektisuunnittelija  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Sami Niemelä  
yliopettaja  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Tomi Sipola  
projektipäällikkö  
Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu

Pirkko Tervonen  
lehtori, projektipäällikkö  
Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Liisa Vanhanen-Nuutinen, TtT  
tutkimuspäällikkö  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Jukka Väyrynen  
alumnikoordinaattori  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

B: CENTRIA tutkimus ja kehitys  
– forskning och utveckling

ISBN 978-952-6602-37-0 (nid.)

ISBN 978-952-6602-38-7 (PDF)

ISSN 1459-8949



 Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

  
Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
(2007-2013)

 **Stepit**